

# 86

## **La Atención Telefónica como transmisora de imagen**

Estudio realizado por: M<sup>a</sup> Felicidad Pérez Soro  
Tutor: Mercedes Ayuso Gutiérrez

**Tesis del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras  
y Financieras**

Curso 2009/2010

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de NorteHispana Seguros



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

## **Presentación**

La tesis que se presenta es un trabajo realizado de forma objetiva que aporta un conocimiento íntegro de los aspectos que se relacionan con la Atención Telefónica, sin renunciar a la prudencia que siempre debe presidir este tipo de trabajos.

## **Agradecimientos**

La redacción del trabajo proporciona el inmenso placer de poder agradecer por escrito a los responsables de brindarme la oportunidad de acceder a la realización del Master: Nortehispana, Grupo Catalana Occidente, en las figuras de Andreu Romeu, Director de Organización y Operaciones y Augusto Huesca, Director General.

El exquisito trato dispensado desde la Universidad de Barcelona, los conocimientos y experiencia compartida es responsabilidad del director del curso, José Luis Pérez Torres.

Sirvan estas líneas para manifestar el agradecimiento hacia todo el profesorado por su dedicación, paciencia y disponibilidad.

La indicación del camino a seguir y las valiosas sugerencias para llevar a cabo el trabajo se deben en este caso a mi tutora, Mercedes Ayuso.

A todos los compañeros de promoción por compartir este año conmigo.

El agradecimiento final es para Jesús y Laura. Las horas que se ha llevado por delante este trabajo han sido muchas y, en última instancia, han sido ellos los que han regalado ese precioso tiempo.



## Resumen

El objetivo de esta tesis es dar a conocer de manera general el enfoque de un Centro de Atención Telefónica orientado hacia la empresa y hacia los clientes con dos objetivos prioritarios: reducción de costes (métricas, personal, formación...) e incrementar ganancias (productividad de los agentes, satisfacción de los clientes, funcionalidad, calidad...).

El estudio no está vinculado directamente a una interacción en concreto, sino a la percepción y el recuerdo que el cliente tiene sobre sus experiencias con el servicio prestado y donde todos los actos de la empresa son evaluados en términos de imagen.

La documentación y los datos que han hecho posible este estudio se han obtenido a través de artículos de prensa, revistas y webs especializadas del sector, lectura de literatura específica, entrevistas y la propia experiencia personal.

## Resum

L'objectiu d'aquesta tesi és donar a conèixer de manera general la projecció d'un Centre d'Atenció Telefònica orientat cap a l'empresa i cap als clients amb dos objectius prioritaris: reducció de costos (mètriques, personal, formació...) i incrementar els beneficis (productivitat dels agents, satisfacció dels clients, funcionalitat, qualitat...).

L'estudi no està vinculat directament a una "interacció" en concret, sinó a la percepció i el record que el client té sobre les seves experiències amb el servei prestat i on tots els actes de l'empresa són avaluats en terminis d'imatge.

La documentació i les dades que han fet possible aquest estudi s'han obtingut a través d'articles de premsa, revistes i webs especialitzades del sector, lectura de literatura específica, entrevistes i la pròpia experiència personal.

## Summary

The aim of this thesis is to set out, in general terms, the approach of a Customer Call Centre towards the company and towards the customers with two principal aims: reduction of costs (metrics, personnel, training...) and increase profit (productivity of the call agents, customer satisfaction, functional nature, quality...).

The study is not directly linked to a concrete interaction, rather the perception and memory the client has over their experiences with regards the service provided, and furthermore, where all the company's actions are evaluated in terms of image.

The documentation and the data that have made this study possible have been obtained through articles in the press, magazines, and websites specialised in the sector, as well as gathering information through reading specific literature, interviews and my own personal experience.



# Índice

1. Introducción .....	9
2. La imagen de empresa .....	13
2.1. La imagen .....	13
2.1.1. Auditorías de imagen .....	15
2.1.2. Configuración de la personalidad corporativa.....	15
2.2. El sonido (comunicación).....	16
2.2.1. Finalidad de la comunicación.....	17
2.2.2. Elementos del proceso comunicativo .....	17
2.2.3. Gestión del Feedback en la atención telefónica .....	18
2.2.4. La escucha activa .....	19
2.3. La comunicación verbal .....	19
2.3.1. Tipos de comunicación .....	20
2.3.2. Obstáculos en la comunicación.....	20
2.3.3. Barreras en la comunicación .....	20
2.3.4. Actitudes que facilitan la comunicación .....	22
2.4. La comunicación telefónica.....	22
2.4.1. Breve y eficaz .....	24
3. Orientación hacia el cliente interno .....	27
3.1. Diferenciación del servicio a través de los empleados .....	27
3.1.1. Fórmula del rendimiento.....	28
3.2. La selección .....	29
3.2.1. Rotación.....	29
3.2.2. Formación .....	30
3.3. Trabajo en equipo.....	32
3.3.1. Beneficios del trabajo en equipo .....	33
3.3.2. Mandos intermedios.....	33
3.3.3. Promoción interna .....	34
3.3.4. Distinción entre tipos de agentes .....	34
3.4. La remuneración .....	34
3.5. La motivación.....	36
3.6. El estrés .....	36
3.6.1. Combatir el estrés .....	37
3.6.2. Beneficios de combatir el estrés .....	38
3.6.3. Juegos para combatir el estrés .....	38
4. Orientación hacia el cliente externo .....	39
4.1. Conocer a los clientes .....	40
4.1.1. De las necesidades a las percepciones y expectativas.....	40
4.1.2. Impacto en la satisfacción de los clientes según el servicio prestado.....	41
4.1.3. Gestión de las percepciones y las expectativas .....	43
4.2. Segmentación de clientes .....	44
4.2.1. Identificar al cliente .....	44
4.2.2. Tipos de clientes .....	45
4.3. Crear valor para los clientes .....	47
4.3.1. El concepto de servicio .....	47
4.3.2. Nivel de servicio .....	47
4.3.3. Factores que inciden en un mal servicio .....	49
4.3.4. Pérdidas por un mal servicio .....	50
4.4. Gestionar las quejas y reclamaciones de los clientes .....	51
4.4.1. Actitud ante una reclamación.....	52
4.4.2. Acción ante una reclamación.....	52
4.4.3. Informarse o no informarse .....	55
4.4.4. Razones para conservar clientes .....	55
5. Orientación hacia la empresa .....	57

5.1. Registrar la historia .....	58
5.2. Aspectos generales de los centros de atención telefónica.....	60
5.2.1. El proceso de atención .....	60
5.2.2. El sistema de gestión .....	61
5.2.3. Los medios técnicos .....	63
6. <b>Orientación hacia la tecnología</b> .....	65
6.1. Aplicaciones .....	65
6.2. Diálogo entre personas y máquina .....	71
6.3. De call a contact a contact center multicanal.....	72
7. <b>Orientación hacia los resultados</b> .....	73
7.1. Profesionalización en la atención telefónica .....	73
7.2. Medir para mejorar las prestaciones .....	73
7.2.1. Medir la calidad del servicio .....	73
7.2.2. Diferentes exigencias del servicio .....	75
7.2.3. Ratios de calidad .....	77
7.2.4. Indicadores de operaciones Inbound.....	83
7.2.5. Principios de operaciones Inbound.....	85
7.2.6. Tiempos promedio .....	85
7.3. Características de calidad del servicio .....	87
8. <b>Orientación hacia los costes</b> .....	91
8.1. La calidad .....	91
8.1.1. Evolución hacia la calidad .....	91
8.1.2. Calidad en el servicio .....	91
8.1.3. Ratios para medir la calidad del servicio .....	92
8.2. Outsourcing.....	95
8.2.1. Ventajas y desventajas de externalizar .....	95
8.2.2. Riesgos de externalizar .....	96
8.2.3. Controlar los riesgos.....	98
8.2.4. Las ventajas del nearshoring .....	98
8.3. El teletrabajo .....	99
8.4. Multicanalidad.....	100
8.4.1. Comunicaciones Unificadas .....	100
9. <b>Orientación hacia la innovación</b> .....	105
9.1. Las redes sociales .....	105
9.2. El móvil.....	106
9.2.1. Personalización e interacción.....	106
10. <b>Conclusiones</b> .....	107
11. <b>Bibliografía</b> .....	113



# La Atención Telefónica como transmisora de imagen

## 1. Introducción

El inicio de la historia de los Call Centers se sitúa en 1876, cuando Graham Bell inventó el teléfono como medio de comunicación entre las personas creando su propia empresa "Bell Telephone". Al mismo tiempo que iba creciendo el uso del teléfono, en el mundo empresarial se apreciaban y valoraban cada vez más las posibilidades que ofrecía lo que llevó a la "Bell Telephone" a denominarse "AT&T" creando el primer Centro Nacional de Ventas por Teléfono en la ciudad de Kansas.

Todas las empresas querían incorporarse a la modernidad y en los anuncios en la prensa empiezan a aparecer con su número de teléfono. Los clientes o posibles clientes empiezan a llamar, lo que obliga a muchas empresas a contratar a un empleado para que única y exclusivamente se dedique a atender el teléfono.

El volumen de llamadas seguía creciendo y las empresas incorporan un equipo de personas para dar ese servicio; de ahí, la aparición de las centralitas, las herramientas que gestionaban el flujo de llamadas y el sistema automático de atención al cliente.

En Europa, los primeros Call Centers aparecen en los años 70 a través de las multinacionales americanas que implantan la experiencia positiva que han tenido en EE.UU.

En España, los años 80 marcan el inicio de la actividad del sector de los Centros de Atención Telefónica, aunque más de una década antes varias personas empezaron a apostar por este sistema, una de ellas fue, Conxita Figueras, que en 1965 habilitó una oficina con cinco teléfonos y cinco líneas en una habitación de su casa para dar servicio de 24 horas a cinco médicos.

Al principio, es usado por pocas empresas, de forma aislada y poco sistematizada, siendo constituido como industria a finales de la misma década.

Su despegue o desarrollo es generado por una mayor conciencia de sus aplicaciones y beneficios, por ser una herramienta cada vez más necesaria, productiva y rentable, y por tener una mayor aceptación por parte del consumidor.

Actualmente los Centros de Atención Telefónica también denominados Centros de Atención al Cliente, Call Center o Contact Center, tienen un crecimiento vertiginoso en número de usuarios y variedad de aplicaciones, con nuevos planteamientos de negocio y relación con los clientes.

El teléfono representa cerca del 85% de todas las interacciones de clientes y está considerado como el sistema de comercialización de mayor crecimiento, atiende a clientes de todos los sectores industriales, y ofrece un amplio rango de servicios desde

funciones muy sencillas hasta operaciones más complejas siendo una fuente importante de empleo y de creación de nuevos trabajos.

En el desarrollo de un Centro de Atención Telefónica participan cuatro áreas diferentes: Comunicaciones, Recursos Humanos, Infraestructura y Sistemas de Soporte.

- ▶ **Las comunicaciones:** son el medio por el cual el cliente contacta con el Centro. En los últimos años, han evolucionado mucho tecnológicamente y ya se habla de blogs corporativos y redes sociales donde los agentes podrán gestionar las entradas online de blogs de la misma manera que gestionan la recepción y emisión de contactos vía teléfono, mail o fax con un claro objetivo: la satisfacción del cliente.
- ▶ **Los recursos humanos:** de su capacitación depende el éxito, teniendo siempre en cuenta que el coste del entrenamiento es siempre menor que el coste de atender mal a un cliente. El primer paso hacia la calidad en el servicio lo constituye la selección del personal donde se tienen que tener presentes las aptitudes para el trato con el cliente.
- ▶ **La infraestructura:** donde el cambio más significativo ha sido la integración de comunicaciones y computación C&C. Factores básicos que participan en esta integración,
  - Los sistemas de accesos telefónicos.
  - Los accesos a los sistemas de gestión de la compañía.
  - Los sistemas para guiar al operador en el curso de una llamada.
- ▶ **Los sistemas de soporte:** de los que dependerá la capacidad y la efectividad del agente.

Muchas empresas movidas por el ahorro de costes han puesto en peligro la calidad de las operaciones, afortunadamente se está produciendo un giro considerable en la medición de la calidad, donde hasta hace poco, entre otros, los únicos datos medibles eran la duración de la llamada, el tiempo medio en descolgar, el número de abandonos...

Paulatinamente comienza a tener más peso la valoración que tiene el usuario final en la prestación de los servicios o en la correcta gestión de quejas ya que las mismas tienen un enorme valor para la mejora continua de la calidad. Al final, el nivel de servicio debe considerarse en el contexto de un objetivo mucho mayor: la lealtad y la satisfacción del cliente entendiendo que,

- ▶ Las necesidades (conocidas o desconocidas, implícitas o explícitas) son modificadas por las percepciones que, a su vez, modifican nuestras expectativas. Debemos conocer las necesidades de nuestros clientes y satisfacerlas con productos y servicios. En una empresa de servicios, todo el mundo debe compartir sus conocimientos y sus experiencias con otras personas. Son necesarias algunas destrezas para dar a conocer los propios conocimientos y poder, así, transmitirlos.

- ▶ Las percepciones modifican una evaluación “objetiva” de cómo un servicio puede responder a una necesidad. Hay que dar y transmitir confianza a nuestros clientes, proveedores e interlocutores externos.
- ▶ Las expectativas se forman, no sólo por lo que ha ocurrido en ocasiones anteriores, sino también por las experiencias en situaciones parecidas. Los problemas tienen que ser solucionados proactivamente.

En un mercado tan competitivo y cambiante, la **imagen** corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento. Ésta se encuentra influenciada por el manejo de la información, el trato con el cliente, etc., en definitiva, todo lo que engloba la presentación de la empresa ante el cliente, tanto en el trato inicial como el final.

Una imagen positiva, percibida a través de la **comunicación** empresa-cliente, puede aportar una percepción de seguridad, confianza, eficiencia y, más aún, presencia.

**Comunicar**, de “comunicare”, poner en común, compartir información..., decía Aristóteles que la meta principal de la comunicación era la persuasión, visto como el intento que hace el orador para que los demás tengan un mismo punto de vista.



## 2. La imagen de empresa

**“LA RELACION HUMANA EXIGE, COMO MÍNIMO, O IMAGEN O SONIDO.”**  
(Palencia Lefler, M.)

### 2.1. La imagen

“Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas.” (Wikipedia)

La imagen en el mundo actual es algo muy valioso y que si bien es algo etéreo sobre la que se tiene un control limitado al nacer en la mente de los públicos y que se desarrolla en función de los actos que la empresa protagoniza, también es cierto que una imagen positiva es una de las mejores condiciones para el éxito empresarial.

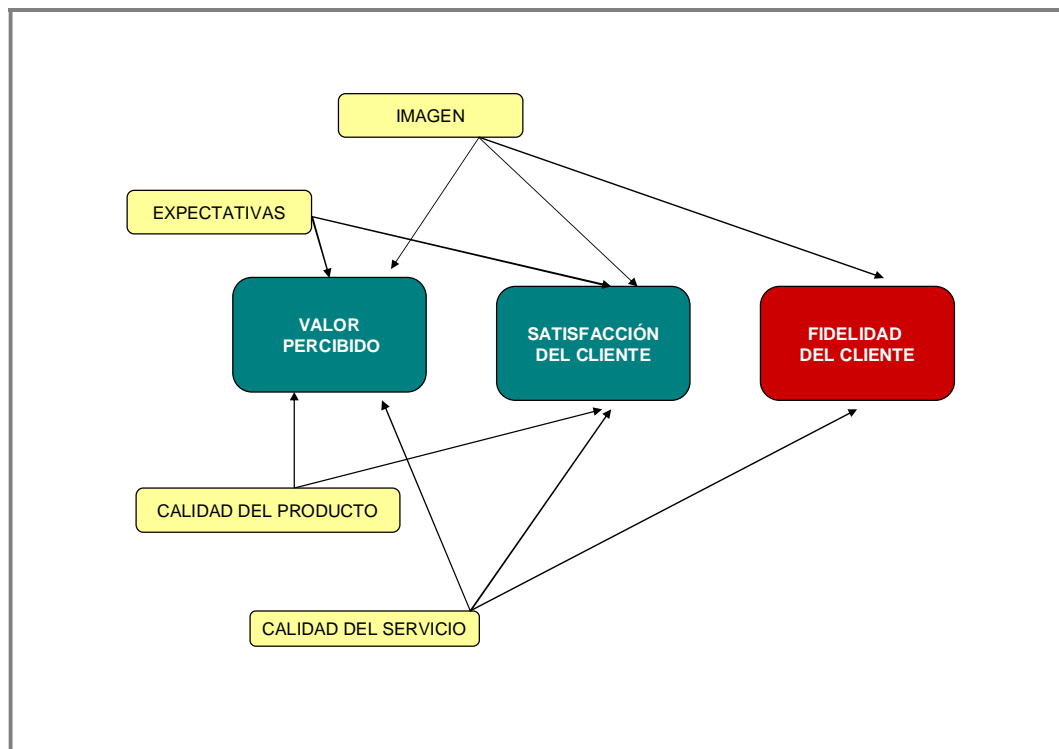
La primera propiedad de la imagen de una empresa es su naturaleza intangible. El comportamiento y la cultura corporativos son determinantes y por lo tanto en la gestión de la imagen de una empresa no se pueden ignorar.

Qué importancia puede llegar a tener en la imagen corporativa de una empresa una comunicación muy cuidada o una identidad visual excelente, si con frecuencia se ve inmersa en escándalos financieros, si sus empleados mantienen unas altas cotas de conflictividad laboral o si su servicio de atención al cliente es deficiente.

El servicio de atención al cliente merece una atención especial, al ser la puerta de entrada del cliente final. Cada día, la empresa se juega su imagen. Por encima de la variedad de canales de acceso, una correcta gestión de la información es lo que diferenciará la calidad de la atención al cliente.

Disponer de información integrada para enrutar las llamadas, optimizar los procedimientos de atención (incluidos los de soporte técnico), integrarlos con el resto de sistemas de la compañía o monitorizar online el funcionamiento del centro, externalizado o no, tienen un impacto directo sobre la imagen que el cliente recibe de la empresa.

Todos los actos de la empresa tienen que ser evaluados en términos de imagen. Si sus miembros son capaces de asumir esta idea, la organización estará en las mejores condiciones para lograr y transmitir una imagen positiva.



**Gráfico 1. La fidelidad del cliente según el modelo descrito por J. Eskildsen y K. Kristensen**  
 Fuente: "Customer Satisfaction: The Role of Transparency", Total Quality Management, 18, 2007

Los inputs emitidos por una empresa se integran en tres conjuntos de naturaleza homogénea,

- **El comportamiento corporativo:** es el modo de hacer de la empresa, son todas aquellas respuestas y actuaciones de la empresa ante cosas tan dispares como la calidad, el servicio, los dividendos, la cotización en los mercados, etc. A través del comportamiento de los empleados, las empresas exportan o difunden información acerca de su identidad.
- **La cultura corporativa:** es la ideología de la organización. Xavier Marcet i Gisbert la define como: "la forma en cómo una organización produce y se produce, es aquel conjunto de rasgos de personalidad que son percibidos por sus clientes, por sus colaboradores, por sus proveedores y por los propios profesionales". Es el modo de ser de la organización transmitiendo sus características y pudiendo desarrollarse un espíritu de pertenencia. Toda empresa tiene una determinada cultura, aunque no la tenga escrita ni documentada. Existen tantas culturas como empresas, ya que cada una tendrá unos matices propios y específicos compartidos por la mayoría de sus miembros.
- **La personalidad corporativa:** es el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional a través de su comunicación y de su identidad visual compuesta por todos los signos gráficos externos de la empresa como logotipos, señalización o colores corporativos.

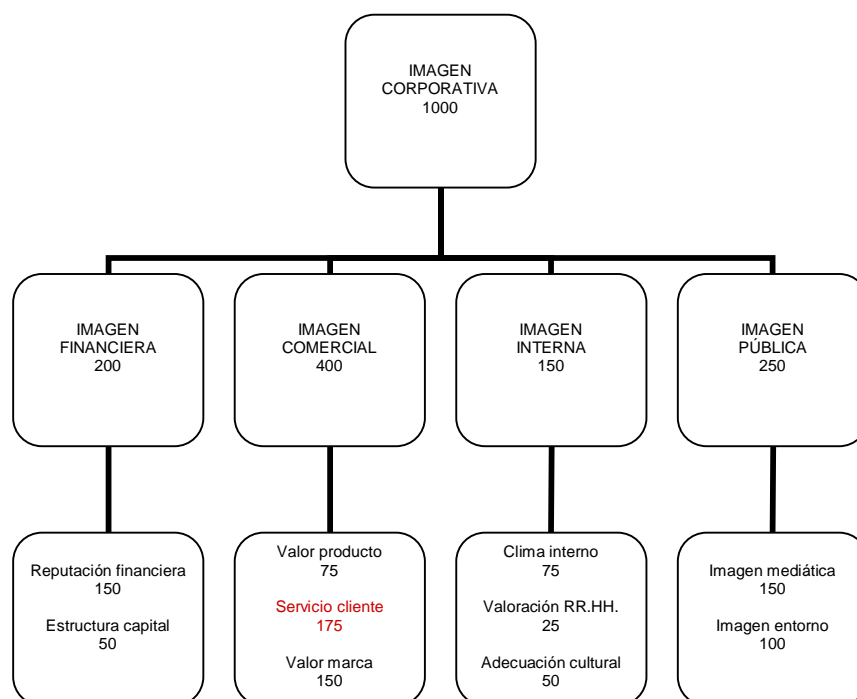
### 2.1.1. Auditorías de imagen

Las auditorías o investigaciones de imagen se realizan con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles de la imagen corporativa de la organización; son cada vez más frecuentes y su desarrollo es ya un hecho constatado debido fundamentalmente a la preocupación de los responsables de las empresas por la gestión de su comunicación e imagen.

Son un indicador de excelencia basadas en el análisis de la calidad total tomando como referencia los modelos clásicos,

- El modelo europeo de evaluación.
- El modelo americano de evaluación (Malcolm Baldrige).
- El modelo japonés de evaluación (Deming).

Las puntuaciones máximas a obtener en las variables de imagen que contempla la auditoría son la suma de todas las puntuaciones máximas de todas las variables que será de 1.000 puntos, lo que supondrá el valor máximo de la imagen corporativa de la entidad, es decir, la correspondiente a su posicionamiento estratégico.



**Gráfico 2. Puntuaciones de la auditoría**

Fuente: Datos extraídos de "La gestión profesional de la imagen corporativa", 1999

### 2.1.2. Configuración de la personalidad corporativa

La noción de personalidad está asociada a la de identidad; la identidad corporativa es el "ser" de la empresa, su esencia, su modo de existir. Esto es así tanto en lo que atañe a la naturaleza humana como a la de las organizaciones.

La personalidad es, por tanto, la expresión voluntaria y codificada comunicativamente que hace una organización de su identidad corporativa (conjunto de atributos asociados a la historia que definen, identifican y diferencian a una organización).

Una empresa será reconocida y diferenciada en la medida en que logre transmitir una personalidad unitaria, es decir, con lógica interna en cuanto al estilo visual y conceptual de sus mensajes, lo que va a exigir el establecimiento de un cuerpo normativo que favorezca esa coherencia con una clara orientación hacia la empresa y hacia los clientes.

### **Orientación hacia el cliente**

- Cliente interno.
- Cliente externo.

### **Orientación hacia la empresa**

- Tecnología.
- Resultados.
- Costes.
- Innovación.

Cada una de ellas se caracteriza por un conjunto de propiedades que la definen en términos operativos; así por ejemplo, la orientación hacia el cliente no se puede quedar en una declaración de intenciones sino que exigirá a la compañía que adopte este principio como orientación estratégica, disponer de un conjunto de infraestructuras que posibiliten en la práctica dicha orientación (una red de distribución suficiente, buenos servicios postventa, una cuidada atención al cliente, una interrelación continua con el mercado...).

Cuando esa orientación es asumida por la mayor parte de la organización hasta el punto de convertirse en la principal guía para el desarrollo profesional y el desempeño, con el paso del tiempo llega a transformarse en una auténtica cultura que impregna por completo la vida corporativa.

## **2.2. El sonido (comunicación)**

“Hablo porque conozco mis necesidades, dudo porque no conozco las tuyas. Mis palabras vienen de mi experiencia de vida. Tu entendimiento viene de la tuya. Por eso lo que yo digo, y lo que tú oyes, puede no ser lo mismo. Por lo que si tu escuchas cuidadosamente, no sólo con tus oídos, sino también con tus ojos y tu corazón, puede ser que logremos comunicarnos.”

(Herbert G. Lingren)

La comunicación es el proceso por el cual los individuos se transmiten mutuamente información, ideas, actitudes y emociones. Es bidireccional.



Hoy en día, la comunicación ya no resulta tan simple y clara, los roles han cambiado y los clientes demandan información sobre cualquier consulta, duda o servicio que precisen. Cumplir con este objetivo de comprender y hacer ver al cliente la disposición a satisfacer sus demandas forma parte del trabajo, tanto o más que disponer de una gran destreza manual o conocer las técnicas de servicio.

### 2.2.1. Finalidad de la comunicación

La comunicación se basa generalmente en establecer significados compartidos entre los interlocutores con el objetivo de convencer, intentar que se adopte una forma de pensar y ver las cosas, o un determinado comportamiento.

Resulta un proceso complejo en su fase verbal, ya que las palabras mantienen diversos significados para unas u otras personas y en diferentes contextos y sobre todo en la no verbal, ya que entran en juego multitud de elementos; diversos sistemas de normalización, señales y códigos, figuras y símbolos, etc.

Para poder analizar este difícil sistema se hace necesario simplificar los elementos del proceso comunicativo.

### 2.2.2. Elementos del proceso comunicativo

#### ¿Quién comunica?

- ▶ La fuente o emisor: Es la persona que envía el mensaje actuando sobre la codificación de ideas y sentimientos que quiere expresar. El emisor cuenta con varias circunstancias que influyen en la comunicación,
  - El grado de capacidad y habilidades sobre el lenguaje.
  - Disposición y nivel de conocimientos del tema.
  - Talante que mantenga hacia el receptor.
  - Entorno sociocultural al que pertenece.

#### ¿Qué comunica?

- ▶ El mensaje: Todo aquello que transmitimos y expresamos bien a través del lenguaje (comunicación verbal), o bien, a través comportamientos, de señales paralingüísticas, y expresiones del rostro (comunicación no verbal).

El lenguaje transmite imágenes e ideas que pueden ser positivas o negativas, en función de las palabras que utilicemos podemos conseguir unos resultados positivos o negativos y debe adaptarse a nuestro interlocutor.

#### ¿Cómo comunica?

- ▶ El canal: Es el medio mediante el cual se trasmite y recibe el mensaje, principalmente vista y oído, pero también tacto, gusto y olfato.

#### ¿A quién comunica?

- ▶ Receptor: Es la persona a la que el emisor a través del canal trasmite el mensaje. Realiza la actividad inversa a la del emisor, es decir, la de

descodificación de los distintos códigos, ideas y sentimientos. En el receptor, y en el emisor influyen los mismos factores o circunstancias.

### **Información de retorno**

- ▶ **Feedback o retroalimentación:** En una organización es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de la misma.

Para dar feedback hemos de estar dispuestos a la escucha activa de los motivos o razonamientos del porqué de una determinada actitud, con el fin de entender los comportamientos inadecuados y buscar alternativas a estos.

### **2.2.3. Gestión del Feedback en la atención telefónica**

Las empresas tienen valiosas ocasiones para obtener feedback de sus clientes, tales como el contacto telefónico a través de sus call centers, páginas webs e interacciones cara a cara. La forma en la que sistemáticamente se captura y utiliza esta información puede afectar a diferentes aspectos del negocio, incluyendo la calidad de futuras interacciones.

Para optimizar al máximo la gestión del feedback hay que tener en cuenta a los demás,

- No siendo rígido
  - Tener en cuenta la información de retorno que recibe del interlocutor para adaptar su mensaje.
  - Escuchar y adaptar su comunicación a la situación.
- Si no se recibe información de retorno espontáneamente, se tiene que solicitar.
- Dar información de retorno
  - Para demostrar interés.
  - Para demostrar acuerdo.
  - Para demostrar desacuerdo.

Se tienen que formular preguntas relacionadas con lo que se está diciendo, para confirmar o acumular información; se combinan preguntas abiertas para recoger información y cerradas o alternativas para dirigirla. Los objetivos alcanzados por un lado serán de conseguir la información adecuada y evitar malos entendidos y por otro lado el de influir en las respuestas del interlocutor.

#### Tipo de preguntas:

- ▶ **Abiertas:** Amplia posibilidad de respuesta ¿Cuál es su opinión sobre...?
- ▶ **Cerradas:** Una sola posibilidad de respuesta que siempre es concreta. Suelen ser intencionadas. Le parece interesante nuestra oferta ¿verdad?
- ▶ **Alternativas:** Propone dos respuestas entre las que el interlocutor debe elegir o responder. Cuándo prefiere recibir la documentación ¿El lunes o el martes?

Si gestionamos correctamente el feedback aprovecharemos al máximo la opinión que los clientes tienen del negocio.

## **2.2.4. La escucha activa**

“Así como existe un arte de bien hablar, existe también el arte de bien escuchar.”  
(Epicteto de Frigia)

Hay una diferencia sustancial entre escuchar y oír, esto último se refiere al proceso fisiológico de la escucha, escuchar sin embargo es un proceso de orden psicológico que implica no sólo oír sino también prestar atención e interés por lo que se dice y por quién lo dice.

Si existe un punto fundamental y necesario en la comunicación es sin duda el de saber escuchar de forma empática y constructiva puesto que mantiene y favorece la interacción. A través de nuestra conducta demostramos si estamos prestando o no atención.

### Indicadores de una escucha activa:

- ▶ A través de la retroalimentación, enviar mensajes cortos (gestuales o verbales) y exclamaciones, que denoten nuestro interés.
- ▶ Referir sentimientos y pensamientos del emisor sin emitir juicios.
- ▶ Instar al interlocutor a través de frases cortas su conformidad con aquello que hemos percibido, o bien con su desacuerdo.
- ▶ Reducir o no emplear gestos indicativos de distracción o desinterés.

### Barreras en la escucha activa:

- ▶ Analizar todo comparándolo con nuestra propia experiencia, restando valor u obviando lo que se nos dice.
- ▶ Catalogar a alguien antes de escucharlo, etiquetándolo.
- ▶ Intentar adivinar a la primera lo que nos pretenden transmitir, sin llegar a escuchar.
- ▶ Oír sólo lo que se desea oír.
- ▶ No mostrarnos claramente consejeros.
- ▶ Mostrarnos impacientes por replicar.

Se tiene que evitar interpretar las actitudes, no haciendo juicios sin antes preguntarnos el porqué.

## **2.3. La comunicación verbal**

El aspecto verbal de la comunicación se soporta en el lenguaje, y éste en la palabra y sus significados. Es un hecho común relativo a todas las sociedades humanas. La principal dificultad que nos encontramos en este punto es la de las distintas connotaciones y significados o interpretaciones de las palabras para distintas personas y el contexto en el que se encuentren. A fin de no distorsionar el mensaje podemos poner en práctica los siguientes aspectos,

- ▶ Utilizar frases sencillas, concisas y breves.
- ▶ Emplear un lenguaje positivo.
- ▶ Intentar no utilizar tecnicismos, o en su caso descifrarlos.
- ▶ Transmitir el mensaje acercándonos al nivel socio-cultural del receptor.
- ▶ Informar sólo sobre lo que se nos pregunta.

El verdadero valor de las palabras es su significado, debemos esforzarnos en que resulten tan precisas como sea posible adaptándolo al nivel de conversación del destinatario evitando la ambigüedad.

### 2.3.1. Tipos de comunicación

- ▶ **Comunicación agresiva:** provoca los conflictos y no tiene en cuenta los derechos y sentimientos ajenos; pone a nuestros interlocutores a la defensiva y provoca agresividad.
- ▶ **Comunicación Pasiva:** evita afrontar los conflictos, no tiene en cuenta los propios derechos y sentimientos, se acumula resentimiento y tarde o temprano contribuirá de forma negativa a los resultados de la comunicación con los demás.
- ▶ **Comunicación asertiva:** afronta los conflictos, tiene en cuenta los derechos y sentimientos tanto propios como ajenos y nos lleva al éxito de la comunicación.

En algunas ocasiones se tiene que recurrir a fórmulas más pasivas o agresivas en función de los objetivos que se tengan.

### 2.3.2. Obstáculos en la comunicación

Si bien todos los puntos anteriores mantienen el objetivo de mejorar a través de la comunicación el trato y atención en las relaciones con los clientes y colaboradores, así como por extensión en cualquier otra situación, lo cierto es que durante el proceso comunicativo se produce una degradación en la comunicación,

- Lo que se quiere decir 100%
- Lo que se sabe decir 85%
- Lo que se dice 75%
- Lo que se oye 60%
  - Lo que se escucha 50%
  - Lo que se entiende 40%
  - Lo que se acepta 30%
  - Lo que se retiene 20%

### 2.3.3. Barreras en la comunicación

Durante el proceso comunicativo se van a producir una serie de distorsiones o barreras entre el emisor y el receptor, que derivan en un alejamiento sustancial, entre lo que se quiere decir y lo que se pone en práctica.

- ▶ Orden físico: Interferencias, ruidos ambientales, sordera...

- Orden afectivo: Emociones extremas (agresividad, resentimiento...), desmotivación, situación de trastorno (depresión, ansiedad...).
- Orden intelectual: Memoria, prejuicios, incapacidad para expresarse de manera comprensible, egocentrismo.
- Orden social o cultural: Diferencias.

Para evitarlas, se tiene que incidir en una mejora de los puntos que se exponen a continuación, de forma que se puedan tener argumentos para una mejora de proceso.

PROCESO	BARRERAS
CONCEPCIÓN DE LA IDEA	FALTA DE CAPACIDAD DE SÍNTESIS ERRORES DE VOCABULARIO
CODIFICACIÓN	TIMIDEZ E INHIBICIONES DEFECTOS EN LA EXPRESION DIFERENCIAS CULTURALES
TRANSMISIÓN	FALTA DE ATENCIÓN DEFICIENCIAS SENSORIALES MALA AMBIENTACIÓN
RECEPCIÓN	FALTA DE CAPACIDAD DE ESCUCHA ESQUEMAS MENTALES Y PREJUICIOS FALTA DE EMPATÍA EGOCENTRISMO
DESCODIFICACIÓN	FALTA DE CAPACIDAD DE ANÁLISIS SUBJETIVISMO DE LA PERCEPCIÓN
INTERPRETACIÓN	FALTA DE CONVENIENCIA NEOFobia INTERESES

Fuente: Atención al cliente y aplicación de técnicas de venta, 2003

Para mejorar la capacidad comunicativa es fundamental preparar los mensajes, escoger el momento adecuado, cuidar la expresión verbal y no verbal, adaptarse al lenguaje del interlocutor, realizar resúmenes parciales, emplear la retroalimentación y saber escuchar.



**Gráfico 3. Tecnología del Habla**

Fuente: 2Mares Software de Comunicaciones, 2010

### 2.3.4. Actitudes que facilitan la comunicación

SE DEBE INTENTAR	SE DEBE EVITAR
ESCUCHAR	HABLAR SIEMPRE
RESPONDER	CERRARSE
SER PACIENTE	ENOJARSE
RESPETAR	IMPONER
EMPATIA	INCOMPENSIÓN
IGUALDAD	SUPERIORIDAD
SINCERIDAD	SUSPICACIA

Fuente: Atención al cliente y aplicación de técnicas de venta, 2003

A través de la escucha activa y por las características del habla, se puede deducir cuál es el estado anímico del interlocutor; un agente con habilidades de empatía y asertividad sabrá dirigir la conversación de forma efectiva.

ESTADO ANÍMICO	VOLUMEN	TONO	VELOCIDAD	ENTONACIÓN
AFECTO	SUAVE	GRAVE	LENTA	FIRME ASCEDENTE
IRA	ALTO	AGUDO	RÁPIDA	IRREGULAR
ABURRIMIENTO	MODERADO BAJO	MODERADO GRAVE	LENTA	MONÓTONA DESCENDENTE
IMPACIENCIA	NORMAL	NORMAL	RAPIDA	ASCENDENTE
ALEGRÍA	ALTO	AGUDO	RÁPIDA	ASCENDENTE
TRISTEZA	SUAVE	GRAVE	LENTA	DESCENDENTE

Fuente: Atención al cliente y aplicación de técnicas de venta, 2003

La clave del éxito en toda conversación está en saber escuchar activamente para tomar la palabra en el momento adecuado.

### 2.4. La comunicación telefónica

“Saber Escuchar es una habilidad en sí misma tan difícil, por lo menos como el saber Hablar.” (Malcom Peel)

El teléfono ha sido empleado durante años para vender cualquier cosa. Casi de modo invariable, las empresas que han explotado el teléfono descubrieron que se trataba de un recurso especialmente beneficioso, su utilización se puede planificar (se programa de forma adecuada), sistematizar (después de planificar se lleva a la práctica de forma metódica y ordenada) y personalizar de forma masiva (elevado número de contactos personalizados).

Diferentes estudios dicen que con frecuencia es posible manejar mejor por teléfono a los clientes difíciles, podemos concentrarnos en lo que dicen y responderles con sosiego, en este tipo de situaciones es donde el uso del teléfono se convierte en una herramienta de calidad siempre y cuando se sepa preguntar, se sepa escuchar (hablar lo necesario, pensar como el cliente, concentrarse y no interrumpir) y hacer gala del manejo de la sinceridad, cortesía, fluidez, modulación, cordialidad...

En ciertas ocasiones, una negociación será preferible por teléfono porque no cederemos en nuestra postura como podría suceder inadvertidamente a través del contacto cara a cara y del lenguaje corporal.

Relacionándonos por teléfono, descubrimos que no estamos limitados por los convencionalismos que nos impiden formular personalmente preguntas francas. Es mucho más fácil inquirir de alguien por teléfono que en su presencia un dato muy pertinente ya que frente a la persona, temeríamos ofenderla y, en consecuencia, tenderíamos a aplazar preguntas determinantes.

La comunicación telefónica es peculiar. Muchos de los agentes de mayor éxito emplean en su tarea un lenguaje muy coloquial, porque “es como la gente habla”. Aunque no sea el tipo de registro adecuado, este recurso logra que los clientes perciban que el agente es sincero y espontáneo.

El comienzo de una llamada telefónica es un momento crucial en el que se forja la relación de poder entre los participantes; se tienen que evaluar los posibles tipos de llamadas, disponer de un argumentario estructurado con posibles preguntas, posibles objeciones, cómo seguirá y concluirá la conversación...

Muchos de nosotros ignoramos el tono de voz que la otra persona utiliza al comienzo de la conversación. La voz actúa en el subconsciente, tiene la posibilidad de crear confianza, influenciar, sugestionar, persuadir, tranquilizar. Inconscientemente, rastreamos el tono muy de cerca y lo que tendemos a hacer es ponernos a la altura del tono que percibimos.

Es posible emplear el tono de voz de maneras diversas con el fin de controlar, sin dificultad las conversaciones.

El timbre de la voz es genético, pero puede modularse con el tono y la inflexión utilizando diferentes tácticas,

- **Tono**
  - Volumen: variado en función de los objetivos.
  - Velocidad: ser conscientes y moderarla.
  - Articulación: vocalizar, no comerse palabras, construir bien las frases, no dudar.
- **Inflexión** (hay que tener en cuenta dónde recae el acento de la frase).
  - Positiva
    - Reflexiva, en forma de pregunta.
    - Entusiasta, en forma de exclamación.

- Negativa
  - Categórica, sin posibilidad de rectificación.
  - Amenazadora, expresada en condicional.
  - Irónica, frases suspensivas.

Resulta importante comprender que los individuos poseemos estilos diferentes de comunicación y que eso nada tiene de malo. La tarea en calidad de agente eficaz por teléfono consiste en identificar tales estilos a través de una atención dinámica y lograr el objeto de nuestra atención.

Hay indicios a los que deberíamos estar atentos, incluyendo la intensidad general con que se exprese un individuo. Si habla con un tono “susurrante”, no hay que espantarlo a través de una manera muy sonora de expresarse. Se tiene que ajustar el volumen para adaptarlo al de la persona a la que escucha.

“La intervención al teléfono se tiene que concebir como un acto musical donde el objetivo es armonizar con el otro individuo”. Si la voz de alguien nos da a entender que se encuentra deprimido, deberíamos mejorar su talante contrastando nuestra voz con la suya. A este efecto es preciso elevar el tono de voz al final de ciertas palabras o frases, en vez de bajarlo tal como sucede al expresar sentimientos deprimentes.

Induciendo al cliente en perspectiva con un modo entusiástico en la expresión, obligamos a la otra persona a sentirse de la misma manera. Se han llevado a cabo bastantes investigaciones en el campo de la “teoría de la atracción interpersonal” que explora las razones de que las personas se agraden o desagraden mutuamente.

Al sonreír mientras se habla por teléfono, se es capaz de remitir al cliente el mensaje de “usted nos agrada”, ayuda a crear un clima agradable y humaniza la conversación. Es de realización muy simple y sorprende el grado de entendimiento en que la conversación parece discurrir a partir de entonces. Es muy difícil mantener un tono de voz agradable sin sonreír.

El hecho de que no podamos emplear símbolos visuales para ayudar a nuestra causa, simplemente hace el proceso más sutil y retador.

### **2.4.1. Breve y eficaz**

Quienes merecen crédito suelen ser “personas de pocas palabras”.

El teléfono es un medio singular de comunicación, donde el lenguaje telefónico difiere, en cierto número de aspectos, de nuestro vocabulario cotidiano y que necesitamos prestar atención a distintos indicios cuando hablamos por teléfono.

#### **Se deben evitar**

- ▶ Las palabras negativas puras: no, nunca, nada.
- ▶ Palabras negras: problema, riesgo.
- ▶ Expresiones agresivas: usted está equivocado, no me lo creo, eso es imposible.
- ▶ Expresiones que hacen dudar: quizá, es posible.
- ▶ Expresiones subjetivas: en breve, pronto, poco, mucho.



- ▶ Palabras técnicas o de argot de la empresa.
- ▶ Contradecir a otros compañeros: la información que le han dado no es correcta.
- ▶ Condicionales e imperativos.

**Por contra, se deben potenciar**

- ▶ Palabras positivas: puntualidad, tecnología, actual...
- ▶ Palabras que venden: comodidad, seguridad, rapidez, ahorro...
- ▶ Expresiones motoras: en estos momentos, hoy mismo, ahora mismo.

Se tienen que evitar las largas explicaciones, sobre todo por teléfono. Para empezar, los oyentes no poseen lapsos muy grandes de atención y, sentados al teléfono, se sienten incómodos si no participan en la conversación en intervalos frecuentes.

Una buena regla al respecto consiste en limitarse a la mitad del tiempo que, en la opinión de cada uno, debería durar una conversación. Los lingüistas señalan que el lenguaje es inherentemente repetitivo y que podemos reducir a la mitad el espacio utilizado tan sólo con eliminar términos que sobran.

Los individuos difieren evidentemente unos de otros y tenemos que adaptarnos a la sensibilidad de cada uno.



## 3. Orientación hacia el cliente interno

### 3.1. Diferenciación del servicio a través de los empleados

La selección, formación, motivación y supervisión del personal es un factor crítico para el resultado final en la diferenciación del servicio prestado.

La calidad del servicio que presta una empresa, depende en gran parte de la forma en que el personal se relaciona con los clientes. Unos empleados satisfechos harán que los encuentros transaccionales sean fluidos y que el esfuerzo sea útil; de hecho, existe una gran relación entre la motivación y la productividad en las áreas de servicio.

La dotación de suficiente autonomía junto con una eficaz motivación convierte a los agentes en asesores permitiéndoles agilizar la resolución de problemas con los clientes y aumentar la calidad en el servicio prestado.

Tampoco deben descuidarse las condiciones salariales, si el personal de atención al cliente por su proximidad con los mismos son los que más ejemplarizan, difícilmente dejarán de transmitir en mayor o menor medida su sentimiento de trabajador descontento pudiendo dañar la imagen de la empresa.

Dentro de las actitudes necesarias para afrontar actividades de cara al cliente, hay una fundamental, sin la cual difícilmente se podrá desarrollar ésta actividad de una forma profesional, ésta es sin duda, el ánimo de prestar ayuda o servicio y el interés por satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

Es por tanto esencial considerar que una serie de rasgos y cualidades específicas como la actitud cordial y de respeto, la atención y la memoria, la discreción, la calidez, la disponibilidad y la diligencia, el dominio del lenguaje positivo, el control sobre la voz, la capacidad de escuchar e influir en los demás, la capacidad de tomar decisiones y sobre todo la empatía, deben ser abanderadas y distinguir al profesional en el trato con el público.

Si aproximadamente nos pasamos un tercio de nuestra vida trabajando, una de las peores cosas que podemos hacer es desarrollar un trabajo para el cual no disponemos de aptitudes o simplemente no nos es grato.

Los aspectos que inciden en considerar a una persona como profesional, aportan beneficios y repercuten directamente sobre la actividad laboral,

- ▶ Favorece un ambiente de trabajo agradable.
- ▶ Mejora las relaciones, tanto en el ámbito laboral como en el personal.
- ▶ Ayuda a ganarse el respeto y reconocimiento de los compañeros, de los superiores y de los clientes.
- ▶ Facilita el trabajo e incrementa la eficacia y el rendimiento.
- ▶ Evita tensiones y conflictos con los compañeros de trabajo.
- ▶ Evita conflictos con los clientes.
- ▶ Ayuda a conseguir el verdadero éxito.

- ▶ Proporciona el agradecimiento del cliente.
- ▶ Le convierte en un empleado más valioso para él mismo y para los demás.

### 3.1.1 Fórmula del rendimiento

$$\text{RENDIMIENTO} = \text{MEDIOS} + \text{COMPETENCIAS} + \text{MOTIVACIÓN}$$

Es obvio que el rendimiento de un trabajador está relacionado directamente con su nivel de motivación y, cuando la labor diaria puede ser un tanto rutinaria o se enfoca a la resolución de problemas con clientes se hace imprescindible cuidar este aspecto.

En los centros de atención al cliente se es consciente de esta realidad trabajando en metodologías efectivas que contribuyen a aumentar la motivación y por tanto la productividad.

#### ¿Por qué es importante la productividad?

- ▶ La interacción con el agente es la esencia de la atención al cliente.
- ▶ Los recursos humanos constituyen ente el 60 y el 80% del coste en un centro de atención.
- ▶ Las personas que trabajan en empresas eficaces (calidad + productividad) están más motivadas.
- ▶ La productividad tiene que estar siempre en equilibrio con la calidad de servicio, sin la cual la rentabilidad es nula.

#### Retos de la productividad

- Control de costes:
  - El coste personal representa hasta un 80% del coste operacional: no solo salarios, sino también formación de nuevos agentes, rotación y variaciones de la productividad.
- Generación de ingresos:
  - De centros de coste a centros de ingresos. Un agente gestiona, de media, 1400 contactos con los clientes al mes, lo cual convierte al agente en una fuente importante de ingresos para las empresas.
- Retención de clientes:
  - El trato proporcionado por los agentes es un factor crítico.

#### Nuevos retos de la productividad

- ▶ Porcentajes muy bajos de abandonadas: 1-2 %.
- ▶ Pocos segundos de tiempo medio de espera.
- ▶ Utilización media de agentes de entre 90 y 95 %.

Si bien son varios los factores a tener en cuenta a la hora de diseñar programas de éxito, los expertos recomiendan,

- ▶ Fomentar una comunicación interna fluida y donde se valore la opinión de los agentes, su iniciativa e imaginación con el fin de que éstos se sientan protagonistas y parte fundamental de la compañía.
- ▶ Plantear objetivos comunes alcanzables potenciando la celebración de los mismos; cuidar las relaciones interpersonales y la cohesión de los equipos con actividades dentro y fuera de la oficina.
- ▶ Ofrecer oportunidades de desarrollo y de promoción interna y potenciar de manera especial los programas de motivación de los jefes de equipo, coordinadores y supervisores.

## 3.2 La selección

La preparación (conocimientos, competencias, nivel de idiomas, ofimática), actitud (disponibilidad e interés del candidato por el puesto y comportamiento frente al cliente) son elementos esenciales a tener en cuenta que se ponen de manifiesto durante el proceso de selección y que deben ajustarse al puesto a ocupar.

El diseño del perfil del candidato idóneo requiere una descripción adecuada de las características tanto cuantitativas como cualitativas que permitirá en la selección deducir las exigencias y requisitos de la persona que debe ocupar el puesto.

Además de la entrevista personal, se realizan una serie de pruebas concretas para valorar el perfil del agente telefónico: Role-Play, test de aptitud comercial y nivel cultural.

Todas las empresas que prestan servicios de atención al cliente requieren de agentes multifunción, y establecimiento de pequeños grupos específicos para atención a empresas, a clientes preferentes, a colectivos concretos, etc.

Para la captación de nuevos clientes se suele contar con grupos especializados en la orientación comercial con objetivos en ventas y planes de incentivos específicos.

Algunas empresas disponen de un Centro de Gestión de Talentos exclusivo para todas las gestiones vinculadas al capital humano. Esto otorga un plus a la gestión ya que permite contar con un espacio único donde se operan de manera integrada los procesos de reclutar, seleccionar, capacitar, entrenar y desarrollar capital humano con el mismo know how que los mejores centros de India, Filipinas o Irlanda.

### 3.2.1. Rotación

Conseguir unos buenos resultados con bajos niveles de rotación está muy ligado a un adecuado proceso de selección. Los procesos de selección e incorporación de personal son muy piramidales; inicialmente se contrata a mucha gente y, a la hora de la verdad, el número de candidatos que encaja en los perfiles se reduce drásticamente.

Los niveles de rotación son bastantes elevados comparados con la mayoría de las industrias diferenciando entre rotación negativa y rotación positiva,

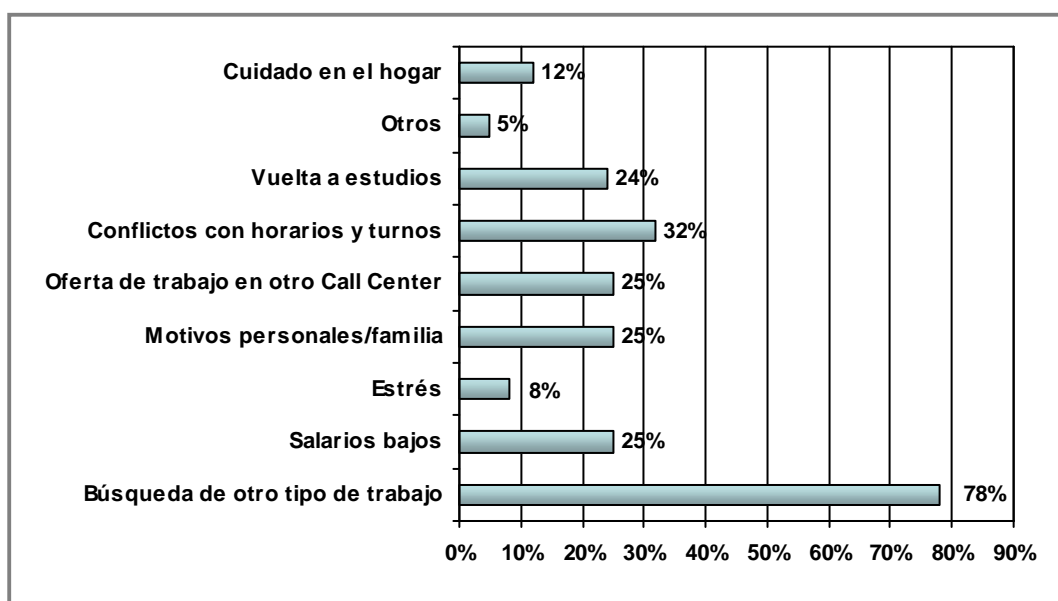
### Rotación negativa:

- ▶ Entre otras causas, los motivos principales asociados a la finalización de la relación laboral entre la empresa y el trabajador son debidos a la falta de adecuación al puesto o a sus objetivos o por carencia de motivación.
- ▶ Obliga a la contratación de nuevo personal generalmente con menos experiencia y más costoso.

### Rotación positiva:

- ▶ Se considera que la rotación es positiva cuando es promovida desde la organización dado el protagonismo de los recursos humanos en la consecución de los objetivos del centro.

Los costes de rotación son altos, en promedio, el costo de reemplazar a un agente representan dos meses de sueldo de un agente típico; si se representa además la pérdida de productividad, el reemplazar al agente equivale de tres a cuatro meses de sueldo.



**Gráfico 4. Rotación laboral**

Fuente: Altitude Software, Gonzalo Marcos (Atos Origin), Eduardo Malpica (Altitude Software), 2006

## **3.2.2 Formación**

Una vez completado el proceso de selección, se inicia el período de aprendizaje para los agentes.

### **Tipos de formación**

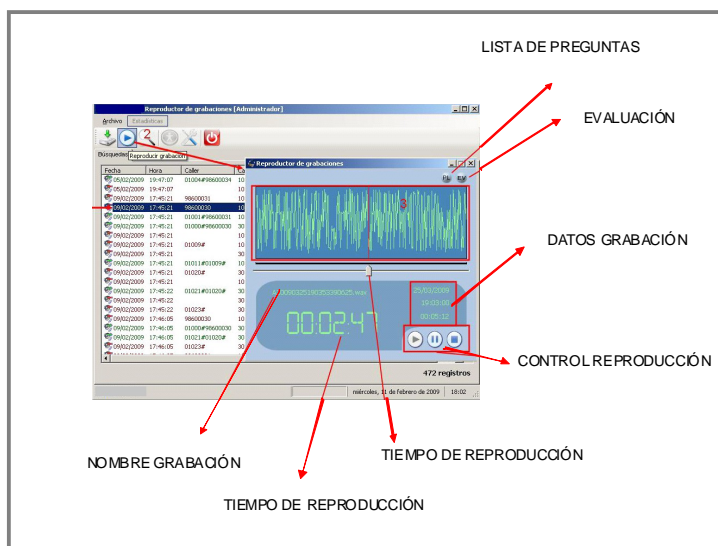
- Inicial: orientada a formar a los agentes nuevos, consta de,
  - Manuales en la atención de quejas y reclamaciones.
  - Excelencia telefónica.
  - Conocimiento de los productos.

- Utilización de los sistemas comerciales.
- ...
- Tiempo medio dedicado:
  - De 1 a 3 semanas: 46%.
  - Entre 3 y 5 semanas: 17%.
  - Más de 5 semanas: 37%.

Si bien los agentes recién contratados suelen recibir una media de 18 días de entrenamiento, se precisan entre 8 y 16 semanas para ser totalmente competente y pasar a convertirse en agentes eficaces.

- Continúa: orientada al reciclado y perfeccionamiento que dependerá de,
  - Las carencias detectadas en cada agente a través de las monitorizaciones de calidad.
  - Lanzamiento de nuevos productos y servicios.
  - La implantación de nuevos procedimientos operativos.
  - ...
- Tiempo medio dedicado:
  - Menos de 1 semana: 14%.
  - Entre 1 y 3 semanas: 9%.
  - Entre 3 y 5 semanas: 60%.
  - Más de 5 semanas: 17%.

Una parte esencial del aprendizaje inicial se centra en las escuchas, que se realizan on line sobre llamadas reales y supervisadas por los coordinadores. El agente se conecta en un call master con otro agente experto, hasta que la formación no finaliza el agente no atiende llamadas reales.



Para reforzar la parte práctica se realizan role playing (simulaciones de situaciones reales) de llamadas propias del servicio.

Tras la incorporación al puesto del candidato y durante el primer mes, el coordinador le hace un seguimiento especial a través de escuchas on line y/o grabaciones telefónicas con el fin de garantizar la calidad del servicio.

**Gráfico 5. Grabación telefónica**  
Fuente: Centratel, Catálogo v.7.6, 2010

## Técnicas de formación

- Presencial:
  - Cursos internos.

- Escuchar grabaciones ejemplo.
  - Reciclado conocimiento de productos.
  - Revisión conocimiento de productos.
  - Coaching con supervisores.
  - Reuniones.
  - Cursos externos.
- No presencial:
    - E-learning.
    - Documentación.

Un personal con experiencia y adecuadamente formado, no sólo soluciona de forma correcta y ágil las peticiones de servicio de los clientes, sino que son bazas en el camino hacia la excelencia. De nada sirve disponer de grandes sistemas de medición de calidad si no se cuenta con una formación efectiva de los agentes.

La formación como valor añadido, no es sólo la capacitación vinculada al puesto o a la tarea en sí, sino también el desarrollo del agente en otras esferas: formación integral en primeros auxilios, negociación, oratoria, estrategia, liderazgo, comunicación efectiva, idiomas...

En la siguiente gráfica se visualiza la facilidad con la que las empresas de Call Center encuentran profesionales con un idioma adicional o distinto al español.

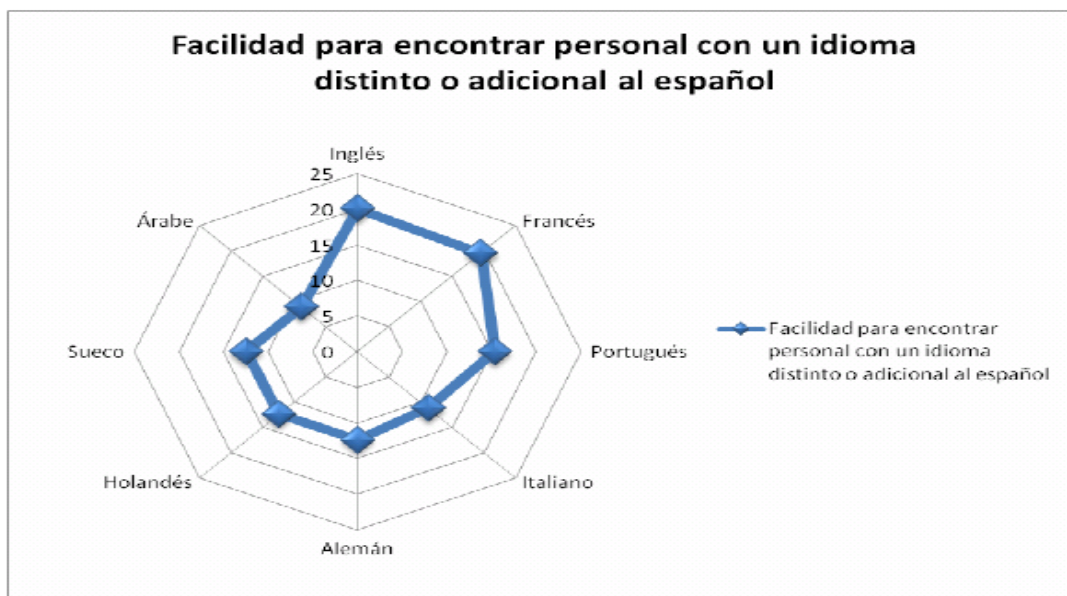


Gráfico 6. Fuente: MadridEmprende, Agencia de Desarrollo Económico, 2008

### 3.3. Trabajo en equipo

Una característica, cada vez más valorada y demandada por las empresas, es la capacidad de trabajar en equipo. “Un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas cuyas habilidades se complementan entre sí, trabajando cordialmente, con la participación de todos sus miembros para la consecución de una serie de objetivos comunes, de los que son responsables”.



Por tanto, no sólo se precisa agentes competentes y comprometidos con la organización, sino que además se buscan personas con habilidades sociales para comunicar, escuchar, ser asertivos; en definitiva, capaces de establecer diálogos con sus compañeros, dentro de equipos eficaces.

Cada persona comprometida en el equipo desempeña su función debiendo definir las diversas tareas a ejecutar y procurando que funcionen los canales de comunicación.

Para que el equipo funcione de forma efectiva, se precisa de la participación activa de todos sus componentes, esto se logra planificando y organizando las tareas a realizar, así como a través del compromiso y del tratamiento de los problemas al margen de la complejidad que éstos supongan. Estos problemas lejos de evitarse deben afrontarse, analizando las causas y creando soluciones.

Todo esto genera un mejor ambiente de trabajo, facilita la comunicación y por consiguiente, la confianza.

### **3.3.1. Beneficios del trabajo en equipo**

Trabajar en equipo reporta una serie de ventajas donde toda la empresa se beneficia,

- ▶ Información y conocimientos más completos.
- ▶ Una visión más amplia para solucionar problemas.
- ▶ Una mayor aceptación y apoyo a las soluciones que se plantean.
- ▶ Mayor confianza entre sus miembros.
- ▶ Mayor cooperación y apoyo en situaciones y momentos difíciles.
- ▶ Un ambiente de mayor crecimiento y prosperidad al conocer los logros individuales y colectivos.
- ▶ Mayores oportunidades de mejora profesional y promoción.
- ▶ Mayor precisión y eficacia en el trabajo.
- ▶ Un trabajo más gratificante y agradable.
- ▶ Mejor comunicación entre los compañeros.
- ▶ Menor estrés al estar las funciones de las tareas mejor definidas.

### **3.3.2. Mandos intermedios**

La figura de los mandos intermedios: coordinadores, supervisores y jefes de equipo cobra una relevancia muy significativa; tienen que saber contagiar entusiasmo y lograr alejar el decaimiento en los momentos más difíciles.

Al servir de modelo, el responsable del equipo es la primera persona que debe estar motivada. Las emociones se contagian y los defectos de un equipo son el reflejo de los defectos de los líderes.

Cada uno de estos cargos tiene una formación concreta y las empresas las organizan según sus prioridades: se les dota de herramientas específicas, motivación, coaching y desarrollo para que puedan establecer acciones específicas con sus colaboradores que

les permitan, crear en sus equipos, las mejores condiciones que generen un alto nivel de motivación y compromiso en la compañía.

### **3.3.3. Promoción interna**

Al margen de la motivación que los cargos intermedios puedan transmitir a sus agentes, el que estos últimos sepan que algún día ellos mismos puedan ser promocionados internamente, significa un gran impulso para su trabajo diario.

Los responsables identifican y seleccionan candidatos a participar en planes de desarrollo que garanticen el cumplimiento con la política de trabajar con promoción interna vs selección externa en toda la línea operacional.

### **3.3.4. Distinción entre tipos de agentes**

No todos los clientes son iguales, tampoco lo son todos los agentes, no se puede pretender tratar a todos de la misma forma y con los mismos beneficios.

Se tiene que distinguir bien qué clase de agentes se dispone, una buena forma de hacerlo es clasificándolos en función de su productividad y su motivación, al igual que a los clientes podemos segmentarlos según facturación y fidelidad.

Esta segmentación aplicada a los agentes distingue cuatro grupos; en el extremo superior estarían aquellos agentes que producen de forma satisfactoria y con un alto grado de compromiso y motivación siendo el punto ideal hacia el cual hay que dirigir a todos los demás. En la esquina inferior estarían los menos productivos e insatisfechos.

A las personas productivas y motivadas se les ofrecen las mejores condiciones, los mejores planes de carrera, los mayores incentivos económicos y cualquier tipo de beneficio que supere sus necesidades.

## **3.4. La remuneración**

Si bien la remuneración económica de un agente no es lo único que hay que tener en cuenta para incentivar su trabajo, es una parte fundamental a tener en consideración.

Es necesario reconocer y valorar el trabajo bien hecho y el desempeño de los agentes desde la perspectiva económica (vía retribución variable, premios, gratificaciones, etc.), y desde la perspectiva emocional, que es probablemente con la que se logran los resultados más importantes.

La retribución variable es una herramienta que permite mejorar el servicio y asegurar su correcto funcionamiento garantizando una comunicación bidireccional efectiva.

Se generan programas de incentivos, gratificaciones y recompensa destinados a optimizar y premiar las habilidades de los colaboradores que dependerán de la política retributiva de cada compañía,

- Los incentivos económicos están vinculados en un 90% a aspectos cuantitativos, y en un 10% a aspectos referenciados a la calidad.

De los objetivos variables (que pueden fluctuar desde el 10% de su sueldo bruto anual al 20%, en función del desarrollo y experiencia adquirida), un 20% son fruto de la consecución departamental como equipo y el resto son controlables individualmente (según rendimiento, calidad, etc.).

- Los niveles del equipo de gestión personalizada se miden por tasa de cancelaciones, niveles de retención, cobros y de gestiones de atención al cliente.
- Los equipos de recepción y emisión por número de llamadas.

Los objetivos económicos son positivos siempre que sean alcanzables, equitativos y transparentes; pero tienen un efecto efímero y no es lo que determina si alguien permanece en una empresa o si trabaja con la máxima motivación. Se tienen que combinar con otro tipo de herramientas motivadoras como pueden ser: la formación, la promoción interna, el buen clima laboral, las ventajas sociales, las medidas de conciliación (como la incorporación del teletrabajo). Hay que tratar de adaptar los turnos de los agentes a sus necesidades de manera que puedan mantener un equilibrio entre las distintas facetas de su vida.

Las condiciones salariales que demandan los profesionales del sector suponen una barrera de entrada para más de la mitad de estas empresas. El salario por hora promedio y por tipos de categoría en 2007 era el siguiente:

- Agentes 7,64 €/hora.
- Supervisores 11,21 €/hora.
- Gerentes 26,49 €/hora.

A finales de ese mismo año, el 5 de diciembre de 2007, los sindicatos firmaron el IV Convenio del Telemarketing estando vigente hasta el 31 de diciembre de 2009 en el que se garantizaba “una ganancia del poder adquisitivo para los años 2008 y 2009 de 0,25 puntos”.

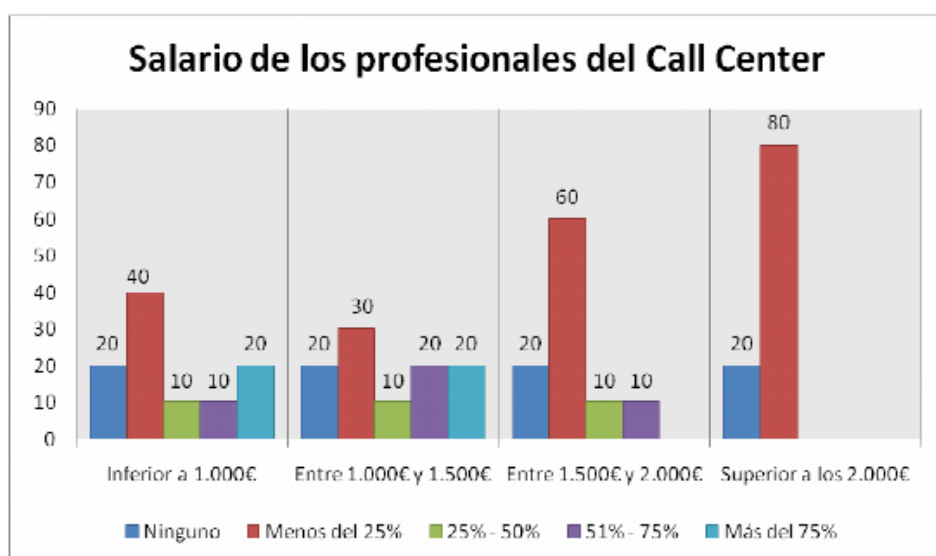


Gráfico 7. Fuente: MadridEmprende, Agencia de Desarrollo Económico, 2008

### **3.5. La motivación**

La motivación del agente es esencial en la búsqueda de la mejora de la productividad, si no hay una motivación de los agentes es difícil conseguirla.

La motivación o disposición del trabajador para esforzarse y contribuir con sus conocimientos al logro de los objetivos de la empresa dependerá del grado de compromiso del trabajador con la organización. Se requiere por lo tanto trabajadores competentes y comprometidos con la organización, para alcanzar el máximo nivel de productividad, innovación y competitividad posible.

De la misma manera que sucede con los clientes, los empleados desmotivados y descontentos son un foco de problemas y las experiencias negativas se comparten con muchas más personas que las experiencias positivas pudiendo dar origen a más conflictos y por lo tanto resentirse la imagen de la compañía ante el resto de los empleados. Para evitarlo, cada situación se tendrá que gestionar de forma individualizada y con el mejor trato posible.

Si hay algo que produce confusión y pérdida de rumbo es la falta de información, hay que ser claros con todo el personal a través de los medios más adecuados. Si se sabe lo que la empresa espera, cuáles son los beneficios y obligaciones que tienen ambas partes, se logra alcanzar una elevada relación laboral.

Las encuestas de satisfacción son un instrumento para conocer el índice de satisfacción de los agentes, de ellas se puede extraer una radiografía clara del clima laboral y de las necesidades o carencias existentes. Cuando sus opiniones se tienen en cuenta suponen una fuente extra de motivación.

Otro método muy eficaz y cada vez más frecuente para conocer la opinión de los agentes es el buzón de sugerencias, en él, se recogen sus propuestas obteniendo una información valiosísima para la mejora continua del servicio.

### **3.6. El estrés**

Dicen que el estrés es el “mal endémico” de nuestro siglo, sobre todo en el plano laboral. Lo cierto es que en el entorno del trabajo todos lo sufrimos antes o después, y lógicamente la actividad de los centros de atención al cliente no iba a ser ajena a esta realidad.

Aunque entre los factores que más estrés generan y que son comunes a todos los centros de atención, se encuentran la sobre carga visual y auditiva, el elevado nivel de concentración, los indicadores de pantalla que muestran los saltos de alarma y la flexibilidad que se requiere para adaptarse en cada momento a las prioridades y exigencias de los clientes, también existen variables en función del servicio que se presta. En un servicio de recepción de llamadas para una empresa de seguros hay que tener en cuenta el gran volumen de llamadas y las dificultades que puede representar la resolución de las mismas; un alto índice de clientes han tenido problemas y en algunos casos situaciones dramáticas, lo que en ocasiones dificulta generar la empatía que se precisa.

Los agentes saben que el estrés es inevitable pero lo que más les preocupa es cumplir con sus objetivos. Son momentos difíciles, en los que el cliente está cada vez más informado y es más exigente y aunque en muchas ocasiones se percibe el agradecimiento de los clientes, a veces no se valora el alto nivel profesional de los empleados y la rapidez con la que se reacciona.

Todos los factores indicados confluyen en un elevado índice de rotación agravado por la propia percepción generalizada de los agentes de que su trabajo es temporal.

No solo ocurre porque se considere un trabajo temporal, sino porque se tiende a considerar un trabajo de poca especialización, donde los trabajadores no tratan de desarrollarse profesionalmente, y esto genera decepción, falta de implicación, y como consecuencia, estrés.

### **3.6.1. Combatir el estrés**

Una buena motivación es imprescindible para ayudar a trabajar de forma más tranquila y así obtener grandes resultados.

En España cada vez se presta más atención a este tipo de situaciones. Los departamentos de Recursos Humanos y los servicios de Riesgos Laborales trabajan sobre programas que, entre otros resultados, lleva a establecer diagnósticos más precisos para dar soluciones más acertadas y eficaces a esta problemática.

Según los expertos, para que estas iniciativas sean eficaces, es fundamental escuchar a los protagonistas. Resulta muy interesante el estudio y análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción de los empleados, la elaboración y seguimiento de planes de acción en base a los resultados y la comunicación regular, sincera y bilateral entre el agente y el supervisor.

Existen diversas actividades orientadas a fomentar la implicación en el trabajo, el concepto de grupo y a desarrollar habilidades generales. El objetivo es intentar conseguir que cada uno de los integrantes de los equipos trabaje a gusto y que se sienta bien con sus compañeros y con sus jefes, que pueda conciliar su vida familiar con su vida laboral y que sepa que se está siempre dispuesto a tener la máxima flexibilidad para la rotación de turnos y horarios.

Es fundamental romper con la rutina e intercalar momentos de ocio con el trabajo. En las grandes plataformas está bastante extendido el desarrollo de juegos, concursos, sorteos y reuniones de grupo donde también se celebran cócteles y eventos con fines benéficos en los que participan empleados de diferentes departamentos y nacionalidades fomentando la solidaridad y reduciendo el estrés.

En algunas empresas se organizan juegos de campañas en los que la recompensa es un incentivo económico o poder salir antes. También se realizan reuniones en grupo para dar cursos de estrés realizando prácticas en las que se aprende de los compañeros, se comparten dificultades y se adoptan soluciones comunes.

### **3.6.2. Beneficios de combatir el estrés**

Los beneficios de las prácticas antiestrés como los juegos y los momentos de distensión son innegables; la variación, el ritmo e intercambio del trabajo con actividades más ociosas permiten afrontar mejor el día a día. Por otro lado, la diversión estimula la libre expresión y el sentido del humor espontáneo, mejorando el clima laboral y aumentando la satisfacción personal y del grupo.

Está comprobado que los equipos que comparten bromas y se divierten, reducen la tensión, se hacen más fuertes y por lo tanto más productivos y eficaces. Lo positivo es que se crea un buen ambiente entre todos, se desconecta de la rutina y se relajan un poco. Estas actividades hacen más agradable el trabajo; ayudan a despejar la mente y mejoran las relaciones entre compañeros consiguiendo un mejor ambiente y una mayor motivación personal.

### **3.6.3. Juegos para combatir el estrés**

Países pioneros como EE.UU. vienen desarrollando desde hace tiempo dinámicas innovadoras como juegos de mesa con pequeñas recompensas en forma de “dinero monopoly”, gymkhanas dentro de la propia oficina, dinámicas de grupo al aire libre, la celebración de concursos, role-playing, cortas sesiones de masaje, yoga y meditación, resolución de puzzles y enigmas, etc.

Las posibilidades son casi infinitas, aunque estas actividades son positivas siempre y cuando estén diseñadas en función de la mentalidad cultural de cada país.

En cualquier caso, estas acciones siempre han de ser divertidas, creativas, contar con la participación de los agentes en su creación y han de estar relacionadas con el trabajo diario (dar pistas acerca de dónde se encuentra un pequeño premio según cumplimiento de objetivos, proponer una buena idea, etc.). Estas pequeñas dinámicas tienen el fin de recompensar el trabajo bien hecho pero, sobre todo, reconocerlo, promoviendo así la autoestima de los agentes y, con ello, su motivación.

## 4. Orientación hacia el cliente externo

“Una estrategia de servicio comienza por contemplar a la empresa a través de los ojos de sus clientes.” (Jacques Horovitz)

Para competir a través del servicio y mejorar la satisfacción de los clientes, hay que hacer especial hincapié en el servicio como estrategia de diferenciación, en los programas de fidelización de los clientes y en la creación de una cultura de servicio.

“Se pueden leer declaraciones como el empleado es lo primero, o el cliente es lo primero”, pero tal y como van progresando las empresas, conviene más “encontrar en qué condiciones y circunstancias dará mejor resultado un determinado enfoque”.

En los años setenta y a principios de los ochenta, la mayor parte de los trabajos y de las ideas sobre calidad estaban dirigidos a la industria y a la producción.

Mientras en Estados Unidos y Europa occidental, las empresas se estaban dando cuenta de que la calidad del producto no era suficiente como elemento de diferenciación, Japón había alcanzado y superado al mundo occidental en calidad. Se imponía un cambio: el sector industrial estaba contrayéndose mientras que el sector servicios estaba en expansión (y todavía lo está).

A principios de los años noventa muchas empresas aplaudían el concepto de servicio al cliente pero no hacían nada por él. Cuando el crecimiento en el mundo occidental fue mínimo, se creó la necesidad de orientarse a los clientes, orientarse al servicio y satisfacer a los clientes. A finales de la década, muchas empresas, aunque no la mayoría, se dieron cuenta de que no estaban sirviendo a un mercado, sino a clientes. Las empresas no solo se veían a sí mismas atendiendo o sirviendo a clientes, sino que consideraban que mantener a sus clientes actuales era más barato, más fácil y, tal vez, más rentable que atraer a nuevos clientes. Cuesta 5 veces más ganar a un nuevo cliente que mantener uno existente satisfecho; la diferencia en rentabilidad coste cliente vs prospect puede llegar a ser de 10 a 1. (CRMguru.com The loyalty connection / World Insurance Report / Bob Thompson, Crmguru.com).

Aunque muchas empresas continúan considerando la atención al cliente “un mal necesario”, las más avanzadas están invirtiendo recursos para sacar todo el partido posible de esta actividad: al fin y al cabo, los clientes de una empresa (actuales y potenciales) son su principal activo y es imprescindible gestionarlos desde un enfoque estratégico.

Actualmente, la gran mayoría de las empresas están volcadas en el servicio al cliente por lo que de forma continua intentan averiguar **quién es su cliente, qué representa y cómo es,**

- ▶ ¿Qué quiere?
- ▶ ¿Qué le satisface?
- ▶ ¿Qué le gusta?
- ▶ ¿Qué necesidades tiene? (Las conozca o no)



## 4.1. Conocer a los clientes

“Hay algo que te transporta a ti y sin embargo no transporta a otra persona. Eso quiere decir que la causa del trastorno no está en la realidad objetiva, sino en la manera de percibirla... Cambia la percepción y cambiarás la reacción.” (Tony de Mello)

Cualquier persona que trata cara a cara con el cliente, debe intentar llegar a conocer como poder realizar una mejor atención y cuáles son las necesidades de sus clientes, dado que de éstas son los deseos, apetencias y expectativas de las personas. Si bien es cierto que podemos encontrarnos con gran variedad de personalidades que están sujetas a cambios producidos por el paso del tiempo y por la circunstancia en la que se encuentren, hay una serie de valores que no varían y que afectan a todos como consumidores y como personas; la búsqueda del placer y el prestigio personal.

### 4.1.1 De las necesidades a las percepciones y expectativas

Las necesidades de los clientes, tanto las implícitas (asociadas a las características de un servicio) como las explícitas (prestaciones) se transforman en percepciones. Cualquier cosa que influya en dichas percepciones tendrá un impacto, positivo o negativo, en la voluntad de los clientes de confiar en una empresa.

La percepciones modifican una evaluación “objetiva” de cómo un servicio puede responder a una necesidad.

Factores que afectan a las percepciones,

- ▶ Filtros psicológicos (memoria, conocimiento, creencias, valores).
- ▶ Filtros físicos que reducen/modifican el nivel de calidad y su confianza (tacto, vista, sensación).
- ▶ Imagen.

Si el objetivo es lograr la satisfacción del cliente se deberán cubrir las expectativas que él mismo se había marcado. Las expectativas deben ser entendidas como lo que el cliente espera de un producto o servicio, entendiendo que la satisfacción es una emoción, un hecho relativo y subjetivo y que viene dada por una percepción.

La calidad percibida viene dada por la siguiente fórmula,

**SATISFACCIÓN = CALIDAD PERCIBIDA – EXPECTATIVAS INICIALES**

**INSATISFACCION = TODO AQUELLO QUE NO ES SATISFACCIÓN**

Si el resultado es 0 no estamos dando valor añadido, es decir, aquello que supera las expectativas del CLIENTE influyendo en sus emociones.

Se considera que se ha conseguido el objetivo cuando se alcanza la satisfacción propia y la satisfacción ajena.



La calidad se divide en,

- ▶ Calidad directa (lo efectivamente percibido por el cliente).
- ▶ Calidad indirecta (relacionada con los indicadores internos).

El equilibrio entre ambas es fundamental. La selección del mejor indicador en cada caso dependerá fundamentalmente del cliente y el tipo de servicio que se le ofrece. Una buena definición de nivel de servicio suele ser muy útil.

“Lo que más cuenta es lo que piensa el cliente”. “Si éste percibe que el servicio que uno le brinda no es adecuado, “tiene la razón”.

El esfuerzo tiene que pasar por la percepción del cliente y lo que estoy utilizando como métrica es un indicador indirecto de su satisfacción, no directo. Yo tengo que preguntarle si está contento con lo que le estoy ofreciendo o no. Si mis mediciones no coinciden con la percepción que tiene el cliente, en realidad estoy usando una métrica que tal vez no tenga valor”.

#### 4.1.2. Impacto en la satisfacción de los clientes según el servicio prestado

▪ Capacidad para cumplir promesas	34%
▪ Respetar el tiempo del cliente	22%
▪ Tener obsesión por los detalles	11%

▪ Cortesía	
▪ Profesionalidad	
▪ Seguridad	19%
▪ Confidencialidad	

▪ Accesibilidad	
▪ Comunicación	14%
▪ Actitud frente al error	

Gráfico 8. Fuente: Datos obtenidos Conferencia Call Center Madrid, 2009

El valor diferencial que otorgará un carácter de competitividad para la empresa, será lograr superar las expectativas del cliente.

El servicio en este sentido se debe establecer y medir dentro de unos patrones constantes y previamente establecidos.

El servicio prestado precisa de constancia, sin altibajos en su entrega, dado que las expectativas que se esperan recibir de éste no son susceptibles de variaciones, pues se estarían modificando.

Si un día un cliente recibe un buen servicio, esperará con la confianza de recibirlo en la misma línea, de no ser así se sentirá decepcionado. Estas expectativas que el cliente espera encuentran sus valores en los siguientes aspectos claves del servicio,

**RAPIDEZ  
SEGURIDAD  
CORTESÍA  
FIABILIDAD  
TANGIBILIDAD  
COMUNICACIÓN  
DISPONIBILIDAD  
CREDIBILIDAD  
COMPETENCIA**

El estudio Aspect Index 2007 para Europa basado en respuestas de más de 1.000 consumidores europeos, (con un nivel de confianza de +/-3%), y 250 adicionales muestra las lagunas que existen entre las expectativas de los clientes y su nivel de satisfacción sobre las experiencias con centros de contacto.

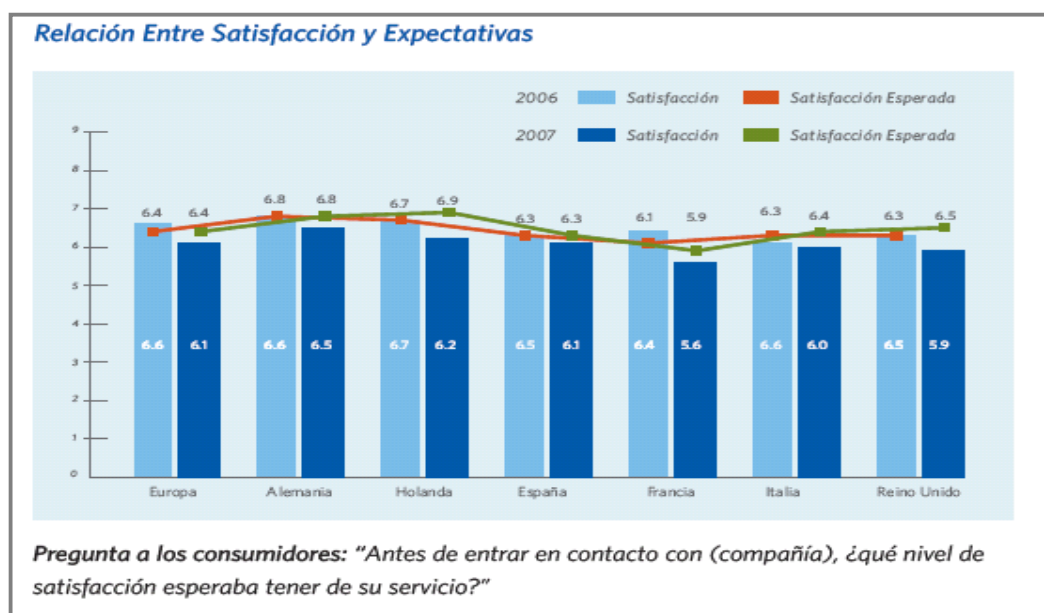
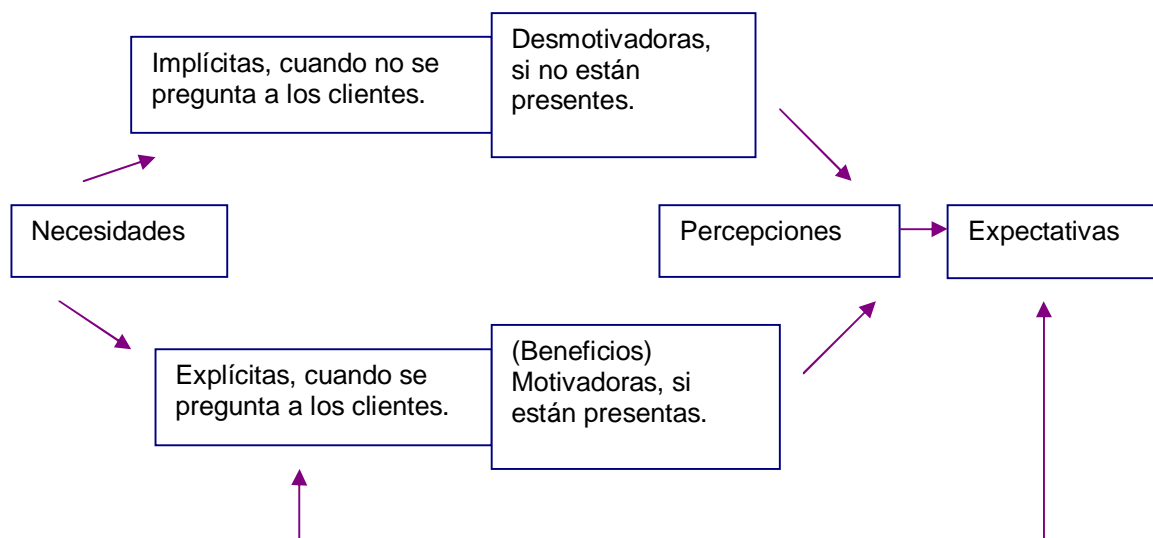


Gráfico 9. Fuente: Aspect Contact Center Satisfaction Index, 2007

Según un estudio realizado por Xupera (2009), sobre la Gestión de Experiencia de Cliente, actualmente las empresas son conscientes de que los clientes buscan experiencias más personalizadas, tangibles y comprensibles y de que las limitaciones de recursos, la diversidad de interlocutores y la cultura poco orientada al cliente constituyen barreras en su relación con ellos.

Pero esa gestión de la experiencia del cliente está todavía en un estado incipiente de desarrollo. En pocas ocasiones existe una verdadera disciplina de esta experiencia dentro de la empresa, difuminándose con las funciones de marketing y comercial y detectándose una necesidad de formación del personal.

### 4.1.3. Gestión de las percepciones y las expectativas



**Gráfico. 10 Necesidades, percepciones, expectativas**  
Fuente: Los siete secretos del servicio al cliente, 2000

Puesto que todos los elementos que se han descrito están unidos entre sí, es obvio que las mejores empresas las gestionan en su totalidad y lo hacen estableciendo una relación de las necesidades implícitas, es decir aquellas cuya ausencia causará descontento, incluso en el caso de que sean sólo las necesidades explícitas las que motivan a los clientes a utilizar los servicios de la empresa; identificando cómo las necesidades se modifican mediante la percepción y determinando cómo se generan las expectativas.

Todo esto es especialmente importante en el sector servicios. Una empresa que actúe así, a diferencia de cómo lo hacen las empresas orientadas al producto, está vendiendo dos cosas distintas: el servicio propiamente dicho, bien sea un viaje, o una póliza de seguro; y la “capacidad” de servir, lo cual, en la mayoría de los casos, es lo que el cliente tiene que creer que se le puede ofrecer.

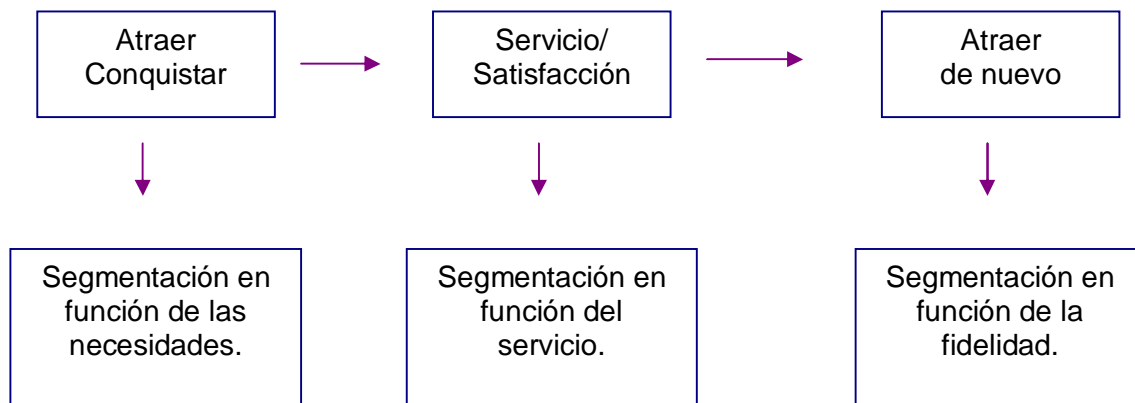
Para gestionar las percepciones y las expectativas se utilizan,

- ▶ Indicativos periféricos, todos aquellos procesos de comunicación físicos que refuerzan la demostración de su capacidad para servir, antes de que el cliente sea servido.
- ▶ La información que se da a los clientes, puede ayudarles a apreciar mejor o a entender los precios de la empresa. Esto significa que los clientes pueden utilizar varios factores, no solo el precio, para realizar comparaciones.
- ▶ La documentación, tanto técnica como comercial, que debe ser especialmente clara, si se quiere ser percibido como una empresa transparente.
- ▶ Las referencias, que ayudan a reforzar la “capacidad de servir”.
- ▶ La publicidad, debiera estar orientada, en general, a “Infra-prometer”, de modo que la empresa pudiera “sobre-cargar”. El conocimiento y la formación permitirán ayudar a los clientes a entender mejor lo que representa la empresa.

Todos los conceptos mencionados contribuyen a reducir percepciones “falsas” o expectativas equivocadas, mejorando las posibilidades de la empresa de satisfacer a sus clientes y reforzando su imagen.

## 4.2. Segmentación de clientes

La segmentación es un método para analizar la compleja realidad de las necesidades, las percepciones y las expectativas de los clientes clasificándolos en un número reducido de “grupos homogéneos”, es decir, clientes con similares necesidades, similares percepciones o similares expectativas. Es un modelo que ayuda a las empresas a mejorar y facilitar sus decisiones.



**Gráfico 11. Tipos de segmentación**

Fuente: Los 7 secretos del servicio al cliente, 2000

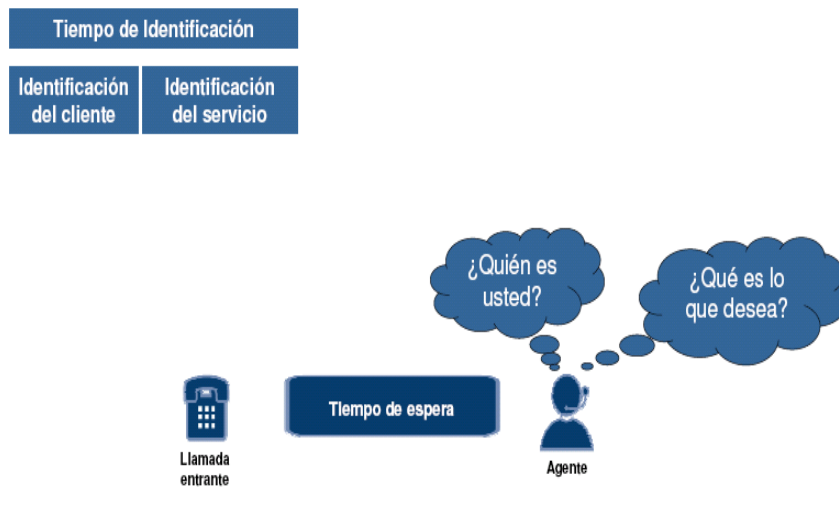
Puesto que las percepciones son todo lo que los clientes pueden expresar, la empresa no debe tratar de discutir con ellos, aunque estén objetivamente equivocados; al contrario, lo que debe hacer es modificar dichas percepciones.

“Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo, pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y de la manera correcta, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo.” (Aristóteles, Ética a Nicómaco)

### 4.2.1. Identificar al cliente

“El comportamiento y el cerebro humano están relacionados.”

Se emplean 21 segundos de media en identificar a un cliente y averiguar por qué llama.



**Gráfico 12. Identificar al cliente**  
Fuente: Genesys An Alcatel Company, 2006

El servicio al cliente va cobrando mayor importancia en las empresas a medida que los mercados incrementan su competitividad. Dentro de este concepto se engloban multitud de aspectos, desde la facilidad para contactar con una empresa, hasta la atención personalizada.

El gran volumen de llamadas que reciben las empresas junto por la facilidad que supone no tener que desplazarse, da lugar a la aparición de departamentos de atención al cliente que requieren por parte del personal de habilidades y dominio en la comunicación que permita la resolución de forma rápida y eficiente de cualquier tipo de incidencia que surja a lo largo del proceso, lo que hace imprescindible identificar al cliente por diferentes estilos de comportamiento o por tipos de interlocutor.

## 4.2.2. Tipos de clientes

### ► Por estilos de comportamiento: Extended Disc

El análisis personal Extended Disc identifica tipos básicos de comportamiento para facilitar la interacción entre las personas, mide la respuesta natural (espontánea) de un individuo frente a los estímulos externos y nos prepara a conocer mejor a otra gente:

**D**ominancia.

**I**nfluencia.

**S**eguridad (estable).

**C**umplimiento de normas.

Cómo identificar los estilos de comportamiento (basado en el trabajo de Carl G. Jung, 1921 "Die Psychologische Typen"),

- **D**
  - Aparece apurado / impaciente.
  - Es directo.

- Emite opiniones como hechos.
- Interrumpe al resto.
- Es agresivo / demandante.
- “¿Qué obtengo de esto?”.
- **I**
  - Es abierto / amigable.
  - Conversa mucho.
  - Es animado.
  - Habla acerca de gente que conoce.
  - No se enfoca en los detalles.
  - No escucha con atención.
- **S**
  - No se motiva fácilmente.
  - Escucha con atención.
  - Es fácil de tratar / ameno.
  - Hace preguntas concretas.
  - Es gentil / considerado.
  - No expresa opiniones.
- **C**
  - Aparece reservado / tímido.
  - Es calmado.
  - Hace muchas preguntas.
  - Revisa detalles.
  - Procede con mucho cuidado.
  - Gusta de reglas / reglamentos.

#### ► **Por tipos de interlocutor**

“Los clientes difíciles no siempre son difíciles.” (Schiffman)

Los seres humanos registramos innumerables secuencias de manera de pensar, de analizar, de sentir y de adaptarnos al mundo. Las palabras empleadas por nuestro interlocutor cuando responde a las preguntas que le hacemos permiten su identificación; el secreto de una buena comunicación reside en saber captar los modos de expresión y reflejarlos como un espejo en las respuestas que le enviamos. La estrategia de obtener la respuesta concreta o la respuesta que resulte cómoda o deseada está dirigida a obtener del interlocutor alguna información o las acciones comunicativas deseadas dirigiendo la conversación al tema deseado.

Para comunicarnos correctamente por teléfono podemos ayudarnos de guías de conversación que vayan señalando las frases y el estilo que debemos emplear, así como las respuestas a posibles dudas u objeciones.

- El hablador / La habladora:
  - Escuchar activamente.
  - Tomar notas de lo que dice.
  - Relacionar sus expresiones con nuestros argumentos.

- Ser concretos.
  - Preguntar lo mínimo y siempre preguntas cerradas.
- El mudo / La muda:
  - Alternar primero preguntas abiertas para intentar que se exprese y cerradas para irlo girando.
  - Hacer preguntas para saber que sigue la argumentación.
- El / La víctima:
  - No entrar en sus problemas.
  - No ceder ante ningún tipo de chantaje.
  - Terminar la conversación lo antes posible.
- El indeciso / La indecisa:
  - Informar e intentar tomar decisiones por él.
  - Hacer preguntas con respuestas alternativas.
  - Ofrecer la posibilidad de cambio dentro de lo posible.
- El agresivo / La agresiva:
  - Dejar hablar y no cortar bruscamente.
  - Responder con seguridad.
  - Ser breves y concisos.
  - No elevar el tono de voz.

### **4.3. Crear valor para los clientes**

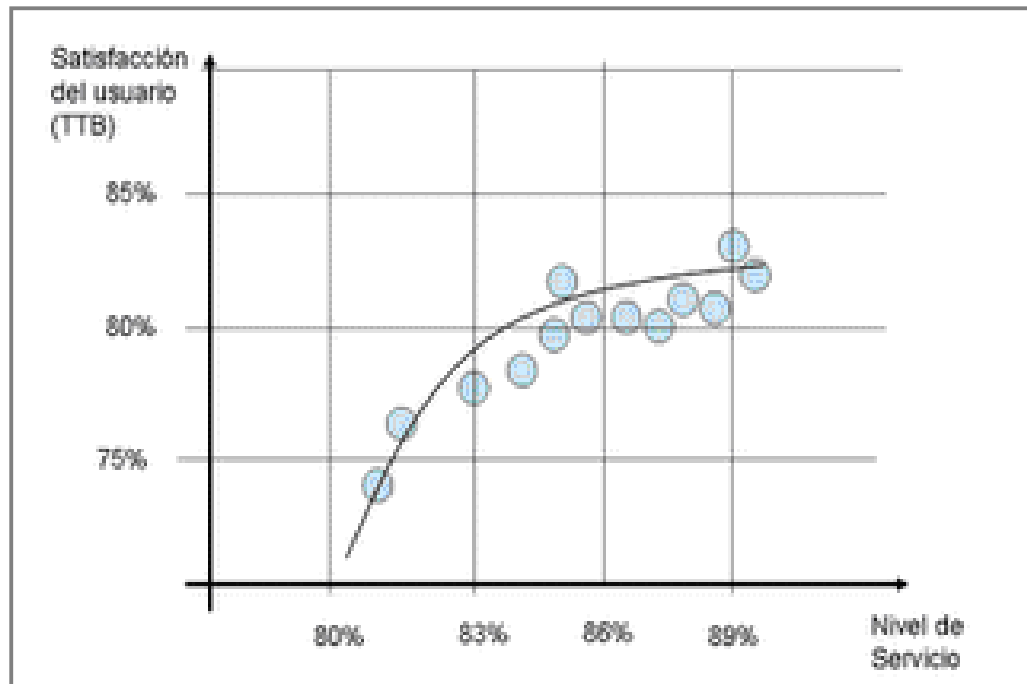
#### **4.3.1. El concepto servicio**

Es la capacidad de tratar a los clientes, de forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la empresa.

Los clientes reciben valor cuando los beneficios que obtienen de un producto o su servicio exceden al coste de adquirirlos o usarlos.

#### **4.3.2. Nivel de servicio**

El usuario es el que define el nivel de servicio. Usualmente se establece el nivel de servicio desde la compañía, como parte de la estrategia de marketing, pero para asegurar su efectividad es indispensable validar las expectativas de los usuarios a través de encuestas acerca de cómo ha resultado su experiencia respecto de cada atributo de la atención (velocidad de atención, precisión de la información, cordialidad del agente, etc.).



**Gráfico 13. Nivel de servicio**  
Fuente: Decisiones fáciles, 2009

Ejemplos de encuestas de satisfacción,

- ▶ Cual es la razón por la que llamó.
- ▶ Se pudo comunicar en el primer contacto.
- ▶ Cuantas veces sonó el teléfono.
- ▶ Cómo percibe ese tiempo.
- ▶ Cuantas veces debería sonar.
- ▶ Sugerencias para mejorar.
- ▶ Cómo evalúa la atención.

Modos de ofrecer un valor extra,

- ▶ El primer modo de crear valor es centrarse en uno o en unos pocos atributos del producto y extender los beneficios más allá del abanico actual.
- ▶ El segundo modo consiste en extender los beneficios a los servicios auxiliares que los clientes tienen que utilizar cuando usan los servicios de una empresa.
- ▶ El tercer modo que crea valor a través de beneficios adicionales es ir desde una solución hasta una “experiencia” (por supuesto, positiva); por ejemplo, añadiendo intangibles a los tangibles, añadiendo aspectos flexibles al servicio.

El significado general del concepto intangible es la carencia de sustancia física, el Diccionario Webster define intangible como **“No tangible; incapaz de ser percibido por el tacto; impalpable; imperceptible”**.

Los intangibles, tanto los adquiridos como los autogenerados, hay que valorizarlos en una organización.



Tradicionalmente los activos tangibles (activos físico y financiero) constituían el activo máspreciado de las empresas, sin embargo, en los últimos años del siglo XX esta idea cambió dando paso a considerar a los activos intangibles como elementos clave para competir en entornos dinámicos.

El estudio de los intangibles, ha sido abordado desde varios puntos de vista,

- ▶ Activos intangibles en la literatura contable.
- ▶ Activos de conocimiento en la literatura económica.
- ▶ Activos de capital intelectual en la literatura de dirección estratégica de empresas.

Todos ellos se refieren esencialmente a la misma cosa: características no físicas que generan beneficios económicos futuros para la empresa. La justificación del estudio de los intangibles, viene dado básicamente por la incapacidad de la contabilidad de reflejar fielmente todos los hechos económicos, ya que muchos de ellos no son susceptibles de ser contabilizados por carecer de objetividad. Si bien, la contabilidad pretende entregar información reflejando la posición financiera de la empresa, ésta, no responde plenamente a los requerimientos de los usuarios y no responde a la realidad de empresas cuyo principal activo es el conocimiento, la información, los clientes, etc. Para muchos estudiosos de los intangibles, las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y son las encargadas de crear tanto la estructura interna (organización) como la estructura externa (imagen).

#### 4.3.3. Factores que inciden en un mal servicio

Fundamentalmente, y de forma general existen inicialmente dos grandes grupos de condicionantes que inciden de forma notable en la atención y el servicio al cliente, el primer grupo está constituido por una serie de actitudes sociales, muchas de ellas condicionan la relación con el cliente y el segundo grupo lo constituyen las malas o inexistentes políticas de gestión. Uno de los grandes cambios que se ha producido en los últimos tiempos es la aparición del teléfono como medio de relación con el cliente. Las ventajas que aporta este medio son muy claras pero... **¿cuáles son los inconvenientes?**

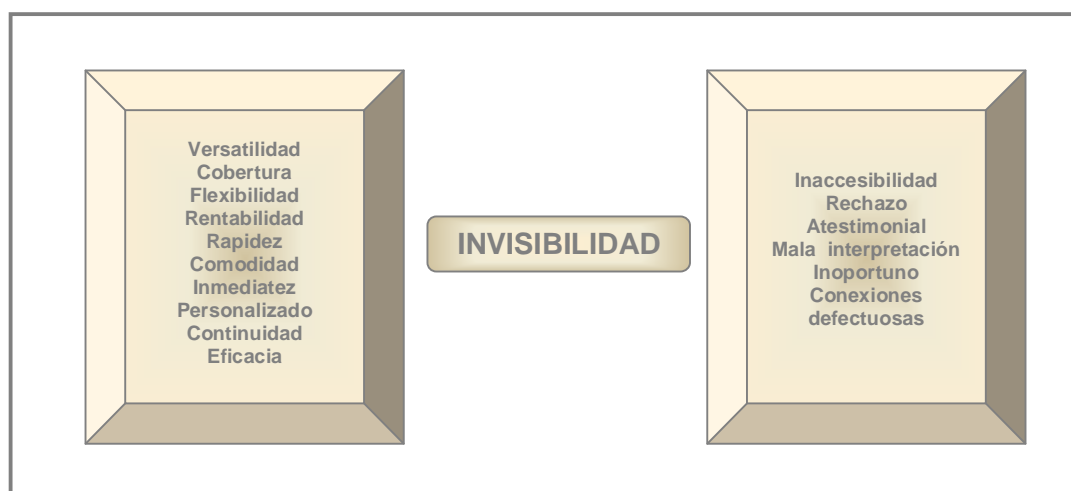


Gráfico 14. Ventajas e inconvenientes del teléfono

Fuente: Datos extraídos de "El uso del teléfono", Global Estrategias, 2003

Desde el punto de vista del cliente la dificultad para contactar con la compañía a la que se dirige genera insatisfacción, dudas respecto de la calidad del servicio e incertidumbre. El resultado puede ser que el cliente busque otro teléfono y llame a otra compañía que le atienda más rápido.

En caso de poder contactar, las posibilidades de percibir un mal servicio son mayores que en una entrevista personal ya que el propio medio telefónico introduce limitaciones a la comunicación. La incapacidad de expresarse mediante gestos, especialmente para los latinos, y la barrera psicológica que supone para muchas personas el teléfono restan calidad al proceso de comunicación.

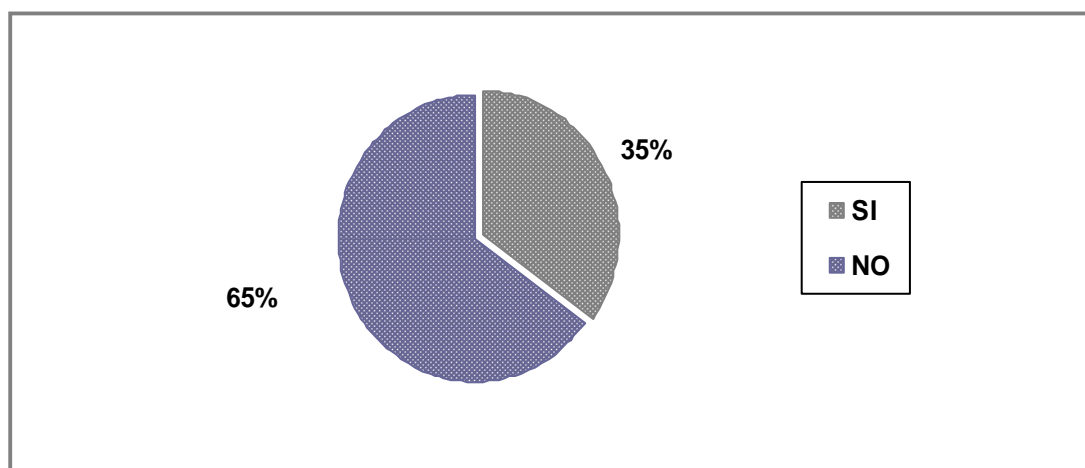


Gráfico 15. ¿Pueden los clientes resolver todas sus consultas llamando a un único número?  
Fuente: Estudio de Oracle, 2010

La relación o servicio prestado de forma satisfactoria para el cliente, al contrario que el resto de bienes ofertados por la empresa, básicamente, no tiene ningún coste adicional, mientras que la insatisfacción en la atención recibida está cargada de costes, de una parte directos, como son los derivados de quejas y reclamaciones, pero sobre todo inciden los indirectos, y los errores son difícilmente subsanables; así se estima que un cliente insatisfecho producirá entre ocho y doce potenciales futuros clientes perdidos. Considerando en este sentido que resulta mucho más caro conseguir nuevos clientes que mantener los que ya tenemos, queda en evidencia la importancia de un "buen servicio".

#### 4.3.4. Pérdidas por un mal servicio

El estudio realizado por Genesys (2006) basado en la actitud del consumidor hacia el servicio de atención al cliente tomando una amplia muestra de consumidores (casi 9.000 consumidores, con un muestreo mínimo de 500 de cada país) de Norteamérica, América Latina, Asia y Europa, ha puesto de manifiesto que las pérdidas por un mal servicio pueden alcanzar un total de US\$ 338.5 mil millones de dólares por año, en las 16 economías más desarrolladas del mundo. Cada relación perdida con un cliente, bien porque se va a la competencia, bien porque abandona el proceso de compra, asciende a una media de US\$ 243 por año.

#### 4.4. Gestionar las quejas y reclamaciones de los clientes

Entre las mejores oportunidades de inversión que la empresa tiene a su disposición para mejorar el servicio a sus clientes, se encuentran las que se realizan en sistemas y procedimientos para gestionar las quejas.

Razones de esta afirmación,

- ▶ Una reclamación bien tratada supone ganar y fidelizar un cliente proyectando una imagen positiva en el mercado.
- ▶ Una reclamación mal tratada supone perder un cliente y proyectar una imagen negativa en el mercado.
- ▶ En un sistema en el que cuesta tanto conseguir nuevos clientes, crear una buena relación con los clientes actuales es lo más importante.
- ▶ Una buena gestión de las quejas y de los sistemas de reclamaciones produce más ventas y mejora la imagen de la empresa.
- ▶ Las inversiones en un buen sistema de reclamaciones generan un retorno de la inversión de entre el 50% y el 400 %, cosa que no se consigue con casi ningún otro tipo de inversión.
- ▶ Las quejas son información “gratuita” que aportan los clientes y que pueden ayudar a la empresa a mejorar la calidad del servicio.

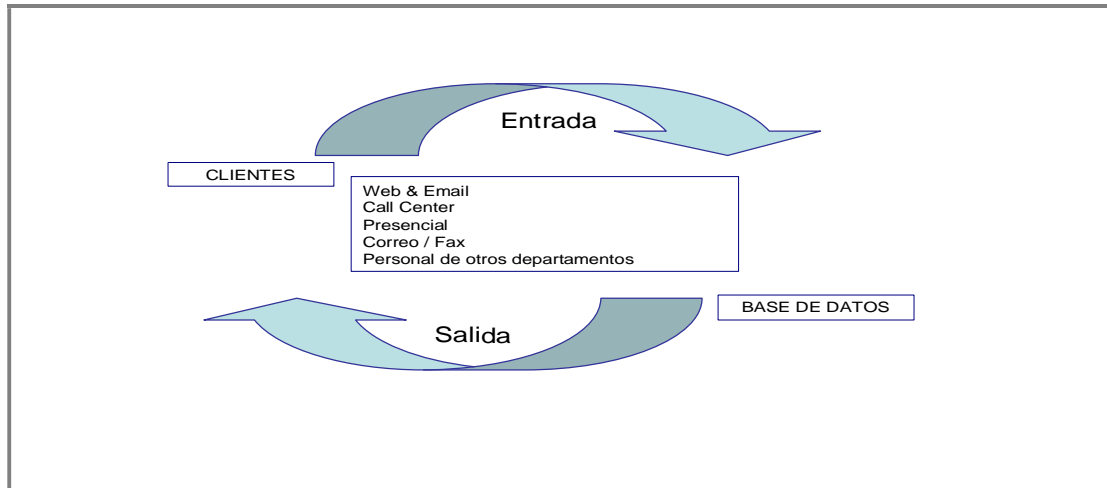
Aquellos clientes que, cuando se encuentran con un problema, presentan una queja, están más dispuestos a volver a comprar que aquellos que no la presentan.



**Gráfico 16. Sistema de Quejas y Reclamaciones**

Fuente: Juan Carlos Alcaide, Instituto de Marketing de Servicios, 2010

A través de la resolución positiva de las quejas y reclamaciones podemos llegar a tener la oportunidad de fidelizar a un cliente en principio descontento, evitando a su vez que transmita su descontento a otros potenciales clientes, debemos pensar siempre que las quejas y reclamaciones son instrumentos que pueden incidir en mejorar el funcionamiento de la empresa y por lo tanto debemos facilitar su entrada.



**Gráfico 17. Vías de entrada y salida de quejas y reclamaciones**

Fuente: Datos extraídos "Atención Telefónica" Global Estrategia, 2003

El cliente tiene que tener la impresión de que sus quejas son bienvenidas; debe saber a quien dirigirse; cómo reclamar; percibir que sus quejas sirven para algo y obtener respuestas y soluciones a través de las vías de salida.

Si la queja de un cliente es un "regalo para la empresa" ¿porque no se quejan los clientes? Los sentimientos básicos encontrados son de frustración, por no haber satisfecho una necesidad; de humillación, al sentirse engañado y de agresividad, al no tener el control motivado por la creencia de que la queja no sea bienvenida, nadie escucha, no se obtienen respuestas, no se sabe a quien dirigirse, nadie asume responsabilidades o que es una pérdida de tiempo.

Para cambiar esta percepción, el profesional de atención al cliente debe de saber transmitir al cliente que su queja es tomada en cuenta tanto a través de su actitud como de sus acciones.

#### **4.4.1. Actitud ante una reclamación**

- ▶ Ponerse en el lugar del cliente.
- ▶ La expresión corporal y facial debe corresponder con las palabras.
- ▶ No tomarlo como algo personal.
- ▶ El cliente tiene derecho a reclamar.
- ▶ Si el cliente reclama es porque todavía tiene confianza en la compañía.

#### **4.4.2. Acción ante una reclamación**

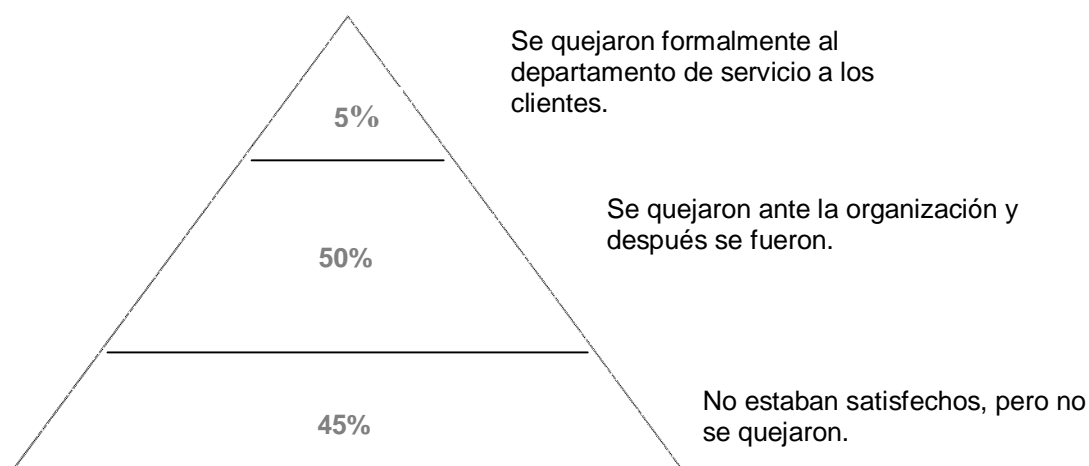
- ▶ Evitar la agresividad.
- ▶ Evitar juicios apresurados.
- ▶ No minimizar el problema.

- ▶ No acusar a otros departamentos.
- ▶ Evitar espectáculos.
- ▶ No centrarse en la queja, centrarse en el cliente.
- ▶ Dejar hablar al cliente.
- ▶ Analizar objetivamente los hechos.
- ▶ Pedir disculpas.
- ▶ Hacer preguntas precisas.
- ▶ No elevar el tono de voz.
- ▶ Reformular: utilizar el lenguaje del cliente.
- ▶ Verificar sin cuestionar.
- ▶ Ofrecer una solución o respuesta.
- ▶ Poner los medios para que no se repita.
- ▶ Agradecer la queja.

La diferencia entre una queja y una reclamación es evidente. La primera atiende a la expresión de un disgusto por parte del cliente, normalmente motivado por una serie de factores como indicadores del servicio, bien de trato o de disconformidad con aquello que se le ha servido. El cliente sabe que ya no puede hacerse nada, puede que transmita su insatisfacción, pero puede que se quede con ella. La reclamación resulta por su naturaleza mucho mas grave, el error suele ser importante, y el cliente que reclama espera una solución a su problema y exige una compensación.

La percepción del cliente ante esta situación es vivida en muchos casos como algo personal, dado que puede motivar perjuicios en lo profesional o en lo personal, otras veces es tomada como una numeración de sus derechos como consumidor, y reclama no sólo por subsanar el daño que personalmente se le pudiera haber infringido, sino por un concepto de justicia social tratando de defender la potestad de ese derecho.

Ante las reclamaciones, el cliente demanda una serie de compensaciones, desde disculpas por parte generalmente del personal encargado o directivo, hasta indemnizaciones económicas.



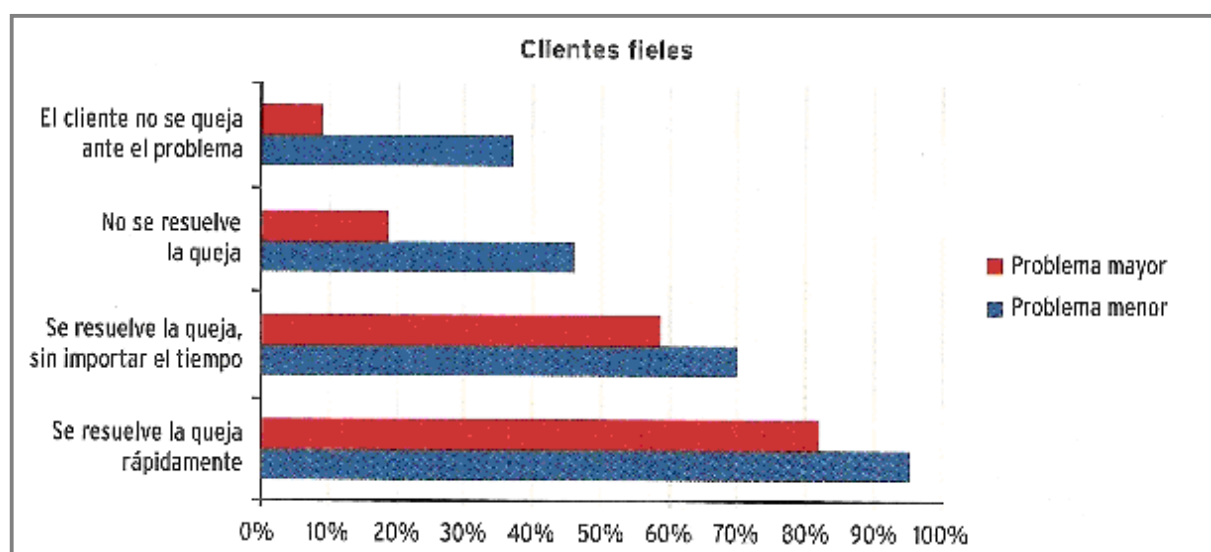
**Gráfico 18. Pirámide de problemas y quejas**  
Fuente: TARP (Technical Assistance Research Program), 2008

Prioridades que deben tenerse en cuenta ante una reclamación,

- ▶ La primera prioridad: responder inmediatamente, otorgando los poderes necesarios a los equipos de atención a los clientes.
- ▶ La segunda prioridad: hacer que los clientes se quejen más. Posiblemente, el 45% de los clientes que se mostraban insatisfechos en la pirámide de reclamaciones no volverán a realizar negocios con la misma compañía.
- ▶ La tercera prioridad: complacer al 5% que se queja formalmente. Generalmente, estos usuarios ya han realizado con anterioridad dos intentos de ser escuchados, antes de enviar una carta o llamar por teléfono al departamento de atención al cliente. Quieren continuar haciendo negocios con la empresa, a pesar de la insistencia en solventar lo que para ellos es un problema. Merecen una respuesta todavía más rápida y personalizada que el otro 95%:
  - 24 horas para que el centro de recepción de llamadas gestione una respuesta.
  - 24 horas para dar respuesta a la reclamación.

Según TARP, del 96% de los clientes insatisfechos que no se quejan, el 46% no volverá a comprar nuevamente a la empresa. Cuando el problema implica una pérdida de dinero, se queja entre el 50% y el 75% de los clientes, pero, si los problemas son de trato incorrecto, incompetencia del personal o falta de calidad del producto, sólo se queja entre el 5% y el 30% de los clientes.

No obstante si la queja se resuelve favorablemente, la mayoría de los clientes regresarán, con diferencias de comportamiento según se trate de un problema menor (menos de cinco dólares perdidos) o de un problema mayor (más de cien dólares perdidos).



**Gráfico 19. Porcentaje de clientes que regresan dependiendo de la situación y del problema**  
Fuente: TARP (Technical Assistance Research Program), 2008

### 4.4.3. Informarse o no informarse

¿Debe uno informarse antes de responder a una reclamación formal? Rotundamente, sí. Pero esta información no debe servir para decidir si el cliente tiene razón. Se debe analizar lo que se está haciendo, para solucionar el problema o para responder a las preguntas de los clientes.

En muchas ocasiones las empresas no son conscientes del valor de cada cliente, se está más preocupado en los indicadores de venta que de fidelización. Los clientes pueden comprar el mismo producto/servicio que necesiten en distintas empresas, por lo que este mercado tan competitivo obliga a las compañías a ofrecer ese mismo producto/servicio de forma más atractiva y con un valor añadido que logre captar a nuevos clientes. Las ofertas y promociones también son muy competitivas y se basan en mejorar las prestaciones del producto/servicio.

La rotación de clientes dependerá fundamentalmente de qué cliente se vaya y qué cliente entre, de cuál es el valor de cada uno de ellos. Lo que es indiscutible es que al cliente que se va se le conoce mejor que al cliente que entra, esto es incuestionable. Se le conoce mejor, y sin embargo, no se ha desarrollado su potencial ni se ha prevenido su pérdida. En muchos casos se va, sin ni siquiera habernos cuestionado a tiempo cuál es su valor y si habría sido rentable invertir (y cuánto exactamente) en él.

#### Herramienta de Gestión de Reclamaciones

- Herramienta de gestión de reclamaciones a través de Contact Center.
- Permite la monitorización descentralizada del estado de la reclamación desde las oficinas.
- Muestra el historial asociado de cada reclamación.
- Herramienta integrada con CTI.

Fuente: Jaume Iglésies, Distribución Comercial (Herramientas de soporte al mediador) UBS AG, 2010

### 4.4.4. Razones para conservar clientes

- ▶ Es más fácil y rentable conservar un cliente que captar uno nuevo.
- ▶ Perder un cliente supone más perjuicios que dejar de ganar uno.
- ▶ Está probado que la mayoría de las empresas pierden más clientes por mal servicio que por comercializar malos productos.
- ▶ Un cliente satisfecho es la mejor publicidad que una empresa puede tener.
- ▶ Cuidar a los clientes es sinónimo de cuidar la imagen de empresa.





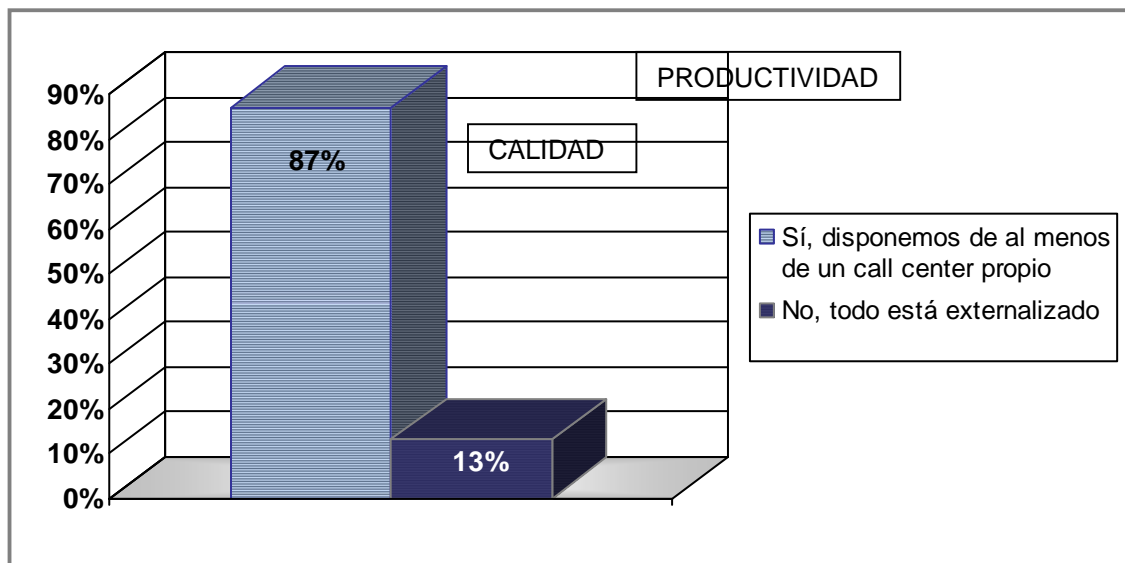
## 5. Orientación hacia la empresa

El teléfono, es una herramienta imprescindible en compañías de seguros, bancos, organismos públicos y para el desarrollo de multitud de negocios.

“Los Centros de Atención Telefónica tienen la función de facilitar la comunicación entre las personas, a través del teléfono. Permite que sus clientes contacten con su empresa o sean contactados para solucionar sus problemas e inquietudes al ofrecer servicios inbound (recepción de llamadas) y outbound (llamadas de salida) de diversos tipos.”

En todos ellos la atención y generación de llamadas es tal, que es prácticamente imposible atender la totalidad de operaciones telefónicas viéndose reducida por tal motivo la eficacia del servicio. Los centros de atención de llamadas combinan la telefonía, el ordenador y la tecnología de tratamiento de voz solucionando en gran parte este importante problema.

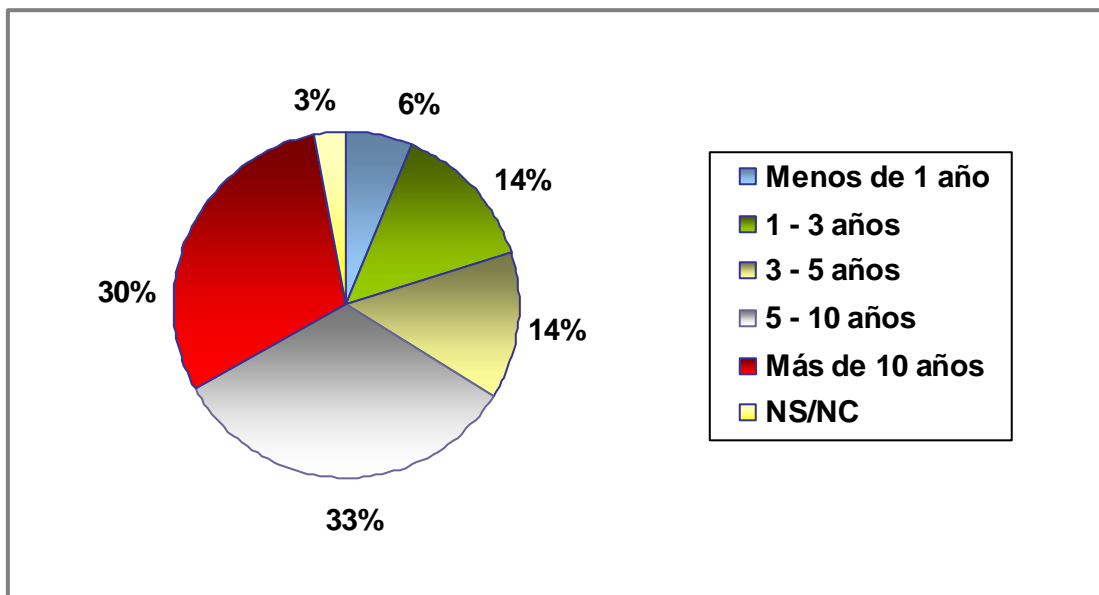
Un 87% de las empresas españolas disponen de un call center desde donde se presta la atención al cliente.



**Gráfico 20. Estudio sobre Call Center en España**  
Fuente: Datos obtenidos de IFAES y AEECCC, 2005

En España, el sector call/contact center cuenta con más de 225 plataformas generando un volumen de negocio de 1.385 millones de euros, emplea a más de 58.000 trabajadores, (Madrid aglutina el 44,5% del empleo total y Andalucía el 18%) de los cuales el 70% son mujeres y el segmento mayoritario es el comprendido entre los 26 y 35 años de edad.

El 63 % de los call centers tienen más de 10 años, lo que refleja la importancia que en estos últimos años ha ido adquiriendo la atención al cliente y el resto de funciones, como pueden ser ventas.



**Gráfico 21. Antigüedad de los Call Center en España**  
Fuente: Datos obtenidos de IFAES y AEECCC, 2005

Resulta indispensable en el interior de una empresa construir un grupo de trabajo competente y motivado al contacto con el usuario a la vez que se pone en práctica un sistema directo de comunicación interna y externa. Si la empresa es capaz de asegurar esta relación de doble dirección, asegurará a su vez la máxima eficiencia.

### 5.1. Registrar la historia

El mayor valor agregado que proporcionan los Centros de Atención Telefónica es registrar la historia de los contactos de cara a mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la productividad ganando en competitividad.

- ¿Cuáles son los clientes más rentables?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Cómo se puede optimizar la relación con ellos e integrar en mayor medida la organización?

La forma más eficiente de conocer y administrar la información de todos y cada uno de los clientes se realiza a través del servicio del CRM (Customer Relationship Management) que se basa en el registro y unificación de todas las interacciones con los clientes en una sola base de datos que permite almacenar y manejar de forma automática la información más relevante, desplegando en pantalla todo el historial de contactos con los clientes permitiendo ofrecer una atención integral.

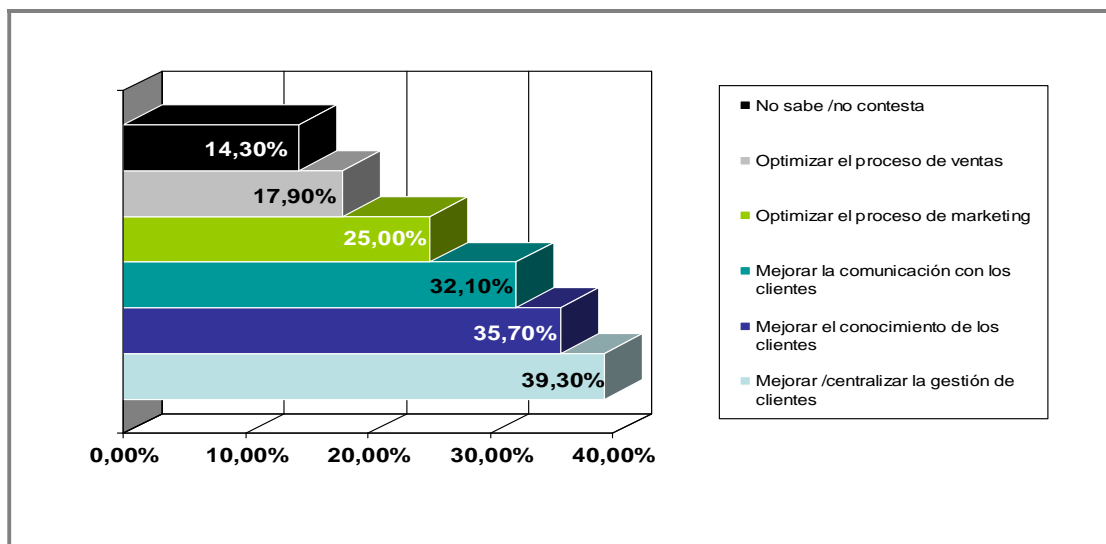


**Gráfico 22. Ficha cliente: Información cliente y producto - Soporte venta**

Fuente: Jaume Iglésies, Distribución Comercial (Herramientas de soporte al mediador) UBS AG, 2010

La ficha de cliente es una aplicación que presenta en un único entorno, y de forma actualizada, todos los datos del cliente que existen en los sistemas corporativos. El acceso en tiempo real garantiza que se recoja en la ficha única del cliente la información más viva, incluyendo la última incidencia que puede haberle afectado, o los datos más recientes sobre la activación del servicio que demandaba. Datos todos ellos que, puestos a disposición del agente, garantizan que la atención que se presta sea acorde a la situación de cada cliente.

En 2008, Penteo ICT Analyst realizó un estudio mediante entrevistas telefónicas a directores TIC, Directores Comerciales y CEOs en compañías españolas sobre “Las soluciones CRM en España”.



**Gráfico 23. Motivos que impulsan a implantar un CRM**

Fuente: Datos obtenidos revista PYMES, 2008

A nivel mundial, sólo un 30% de los centros de atención tienen unificada en una base de datos la información de sus clientes.

Según un estudio realizado en 2009 por Forrester Consulting por encargo de Research In Motion en el que se evaluaron los usos, retos, beneficios y buenas prácticas de implementación asociados a las soluciones móviles de CRM entre más de 1.000 empresas del Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y España, se desprende que el CRM está adquiriendo un gran protagonismo al ser una herramienta fundamental con las que las organizaciones están trabajando y en las que más están invirtiendo de cara a mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la productividad. Sin embargo, entre los encuestados también se percibían una serie de retos que hay que sortear como lo altos costes, la seguridad de los datos, la ausencia de una cobertura de red adecuada y fiable o la deficiencia de aptitudes técnicas del personal interno para dar soporte a los dispositivos y aplicaciones. El estudio finaliza con la conclusión de que las empresas que no inviertan en CRM perderán competitividad.

## **5.2. Aspectos generales de los centros de atención telefónica**

- ▶ Es un grupo de personas el que recibe las llamadas, no una sola persona.

El personal está capacitado en el manejo de cientos de diferentes tipos de llamadas y de situaciones. Independientemente del tipo de llamadas son agentes que quieren ayudar a la persona que llama y darle solución a sus problemas actuales.

- ▶ Generalmente se utiliza un sistema automático de distribución de llamadas (ACD), que organiza las colas y enruta las llamadas a los distintos agentes.
- ▶ En el trámite de resolución de las incidencias, se procura mantener informado al cliente en todo momento del estado de sus interacciones. Para ello se utilizan, o bien llamadas salientes o envíos de SMS. Para agilizar las respuestas, también se habilitan canales de comunicación con diferentes áreas de la compañía para soporte y apoyo, que dan mayor flexibilidad a los tiempos de resolución y procedimientos.
- ▶ Los agentes disponen de un soporte específico para prestar el servicio telefónicamente (sistema informático, información escrita, etc.).
- ▶ La garantía de un buen nivel de servicio se basa en cuatro aspectos:
  - Un proceso de atención optimizado.
  - Una motivación y formación del personal adecuada.
  - Un sistema de gestión operativo integral y
  - Unos medios técnicos apropiados.

Todo ello debe obtenerse a un coste coherente con el servicio que se presta.

### **5.2.1. El proceso de atención**

El proceso de la llamada tiene que ser lo más rápido posible. El tiempo de espera al teléfono se percibe como mucho más largo que si se produce en una entrevista personal. Además, el tiempo de la llamada impacta decisivamente en la capacidad de respuesta de un Call ante un incremento del número de llamadas.

- ▶ La mayor parte posible del proceso se tiene que poder realizar durante la llamada. Las tareas que se deben realizar a posteriori son a menudo retrabajos y fuente de errores. Sin embargo, disponer de ciertas tareas bien estructuradas para realizar en los ratos de poca afluencia de llamadas es una buena forma de mantener el ritmo de trabajo e incrementar la productividad de las personas.
- ▶ El agente que atiende la llamada tiene que disponer de las herramientas adecuadas para captar y suministrar toda la información necesaria. Esto implica desde un sistema informático adecuado, hasta la información más actualizada de cualquier área de la compañía con que se relacione, pasando por un soporte estructurado para todas las operaciones que deba realizar manualmente.

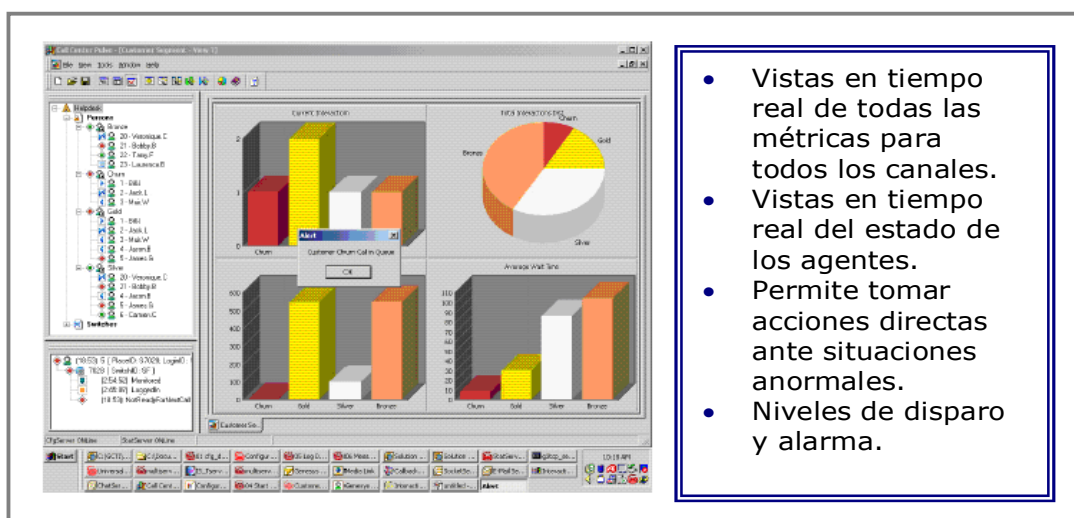
## 5.2.2. El sistema de gestión

Es un sistema complejo y sofisticado que pretende, partiendo de unas previsiones extremadamente minuciosas, dotar y gestionar los recursos del centro de forma que se logre la mejor relación calidad de servicio / coste.

La dotación adecuada en cuanto a número de personas se logra mediante,

- ▶ La utilización de un sistema de previsión de volúmenes de llamadas, que responden generalmente a unos determinados perfiles de comportamiento mensual, semanal, diario y horario.
- ▶ El establecimiento de unos objetivos de calidad en cuanto a tiempos de respuesta, esperas y abandonos.
- ▶ La definición de los tiempos necesarios para atender las llamadas y realizar otras tareas relacionadas.

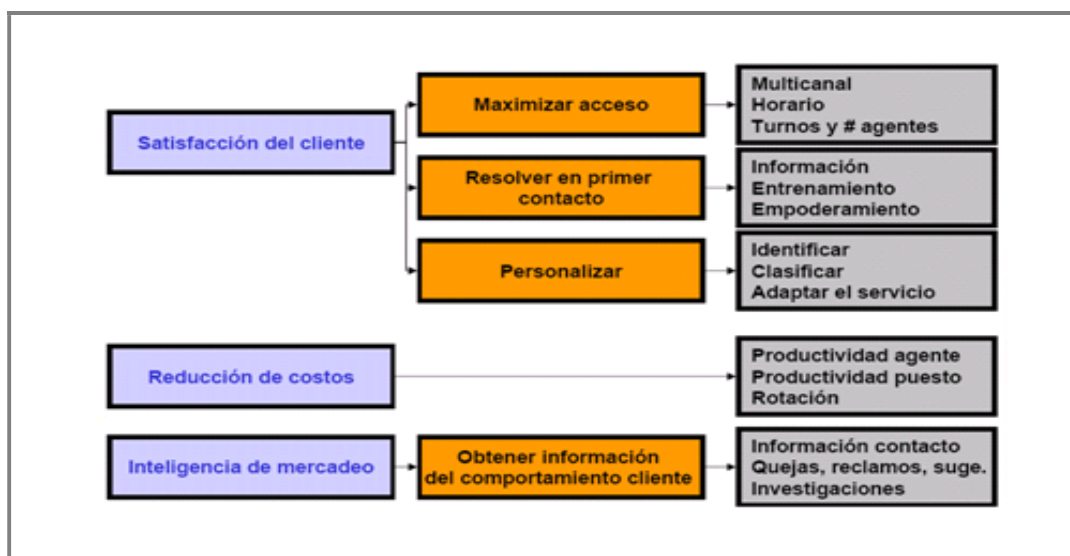
El ajuste de la programación de horarios del personal según el punto anterior es el que marca el dimensionamiento correcto del centro.



**Gráfico 24. Vistas en tiempo real**  
Fuente: Genesys An Alcatel Company, 2005

Una vez dimensionado el centro es necesaria una gestión activa del mismo, que se logra con la participación de todo el equipo en los objetivos establecidos. El disponer de unos indicadores operativos clave compartidos y el conocimiento de los agentes del significado e impacto de cada indicador dota al centro de un fuerte potencial de reacción ante la variación de volúmenes de llamadas. Es muy importante lograr los objetivos de tiempos de llamada y tiempo de disponibilidad de los agentes para garantizar el mejor nivel de servicio posible.

El análisis sistemático de los resultados de la actividad, apoyado por un sistema de evaluación de satisfacción del cliente permitirá establecer las acciones necesarias para la mejora del servicio prestado. La evaluación de la satisfacción del cliente da la referencia de sus expectativas, que están también en función del servicio que presta la competencia.



**Gráfico 25. Elemento de diseño partiendo de objetivos**

Fuente: Congreso internacional Call/Contact Center Colombia, 2004

Como es lógico, el factor coste debe tenerse en cuenta como un parámetro de gestión para encontrar el equilibrio adecuado entre el nivel de servicio que se presta y los recursos dedicados. Para estudiar dicho equilibrio debe analizarse el coste de perder una llamada.

Coste por llamada: es un indicador que se calcula dividiendo los costes totales de la prestación de un servicio (fijos y variables) por la cantidad de llamadas atendidas totales en un periodo del tiempo dado.

#### Caso práctico del coste de un contacto abandonado:

- 1 millón de llamadas por mes (206 gentes, 3 min. por llamada, 5 minutos de descanso por hora, 2 turnos de 6 horas, 12 horas de servicio, 5 días a la semana).
- 75% de las llamadas son contestadas en 30 segundos.
- 15% de llamadas abandonadas (un total de 150.000 llamadas perdidas).
- El valor promedio por contacto contestado es de \$100.
- Oportunidad perdida de ingreso= \$15 millones por mes.

- Si se reduce la tasa de abandono al 10%, se podrían agregar \$5 millones a la línea final.

Fuente: Forrester Research, 2002

### **5.2.3. Los medios técnicos**

Es evidente que no se logrará una operación adecuada si no disponemos de los medios técnicos adecuados. Podemos enmarcar éstos en dos grupos, la tecnología telefónica y la informática, si bien ambos están cada vez más unidos.

La tecnología telefónica actual parte de un soporte que permite recibir llamadas aunque todos los agentes estén ocupados, establecer colas para distintos grupos de agentes, detectar la procedencia de la llamada, dar señal de ocupado en caso de saturación, y un gran número de opciones muy importantes para tratar la llamada y organizar el centro. Se puede llegar a niveles mayores de sofisticación y realizar ciertas operaciones mediante la marcación o el reconocimiento de voz por el propio sistema sin necesidad de intervención del agente.

En algunos casos la tecnología telefónica se integra con la informática, que soporta tradicionalmente el proceso de atención, automatizando parte del proceso de la llamada y facilitando la gestión.

Los avances son grandes y rápidos en este entorno y en la práctica los límites los establecen los costes de los sistemas, la compatibilidad con los sistemas informáticos existentes y el hábito de los usuarios, que no siempre aceptan de buen grado el ser atendido por una máquina.





## 6. Orientación hacia la tecnología

Si bien la tecnología es vital para ayudar a resolver la gestión de los centros de atención al cliente, se precisa contar con un Plan de Proyecto realista que contemple todo el conjunto de acciones a realizar, con todas sus fases y tiempo necesario para ejecutarlas, así como una mayor integración con las áreas de operaciones del centro. La tecnología debe ayudar a las empresas a diferenciarse de la competencia a través de los servicios que se prestan en atención al cliente innovando a través de la introducción de nuevos canales de comunicación, a través de una mejor segmentación de las interacciones o a través de unas herramientas de información y apoyo al agente que mejoren su eficacia.

Una tecnología apropiada permite saber el grado de calidad de servicio que se ofrece a la vez que ahorra costes a la empresa y facilita el trabajo de los agentes para que puedan desarrollar eficazmente su cometido.

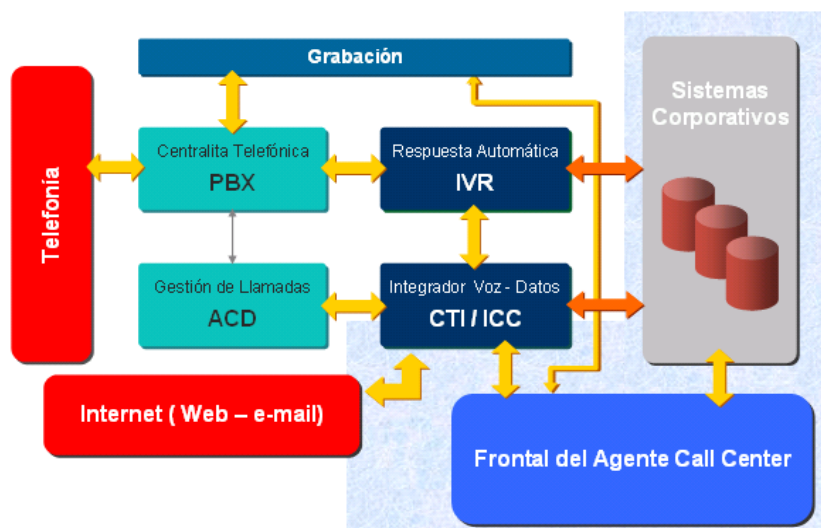


Gráfico 26. Componentes básicos de un contact center  
Fuente: Jaume Iglésies, UBS AG, 2010

### 6.1. Aplicaciones

Hay una gran variedad de aplicaciones que proporcionan toda la funcionalidad que se precisa para la gestión de la relación con los clientes:

- **ACD** (Automatic Call Distributor) distribuidor automático de llamadas. Sistema telefónico especializado que se utiliza en los centros de llamadas. Es un dispositivo programable que responde llamadas automáticamente, pone llamadas en la cola, distribuye llamadas entre los agentes, reproduce mensajes de demora a los clientes y provee de informes de tiempo real e históricos sobre estas actividades. Puede ser un sistema autónomo o una capacidad de ACD incorporada en una central telefónica (CO), una red o una central privada (PBX).

- Central telefónica (CO). Puede referirse tanto a la central de conmutación de una compañía telefónica como al tipo de conmutador telefónico utilizado en la central de conmutación de una compañía telefónica. La central telefónica local recibe llamadas locales, que luego encamina localmente o a una compañía de larga distancia (IXC). En el extremo receptor de la comunicación, la central telefónica local recibe llamadas originadas en otras áreas de la compañía IXC.
- Central telefónica privada (PBX) (Private Branch Exchange). Es un sistema telefónico dentro de una empresa que se encarga de conmutar las llamadas entre los usuarios de la misma empresa conectados a las líneas troncales (también llamadas extensiones) y al mismo tiempo permite que todos los usuarios compartan cierto número de líneas externas (también llamadas troncales).

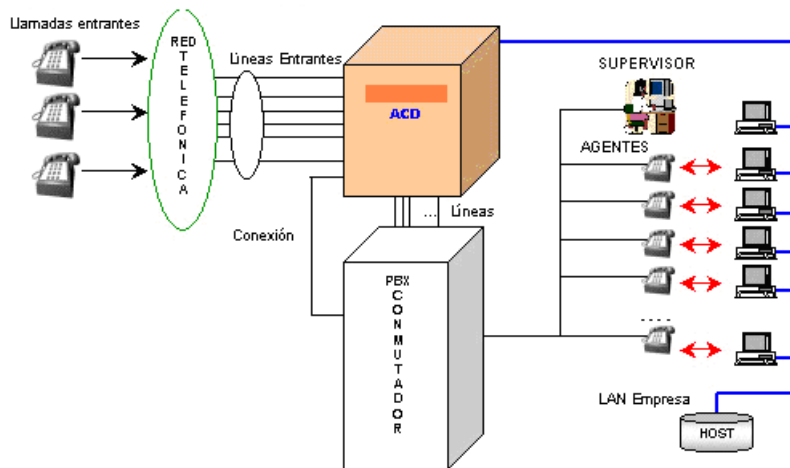
El propósito principal de un PBX es ahorrarle a la empresa el coste de tener que contratar una línea externa para cada usuario de la empresa y pagar por cada llamada interna. El PBX originalmente utilizaba tecnología análoga (o inclusive electromecánica) y los actuales utilizan tecnología digital.

Los sistemas más pequeños son conocidos como Multilíneas o KTS (Key Telephone System) y su función es similar aunque en menor escala y precio.

- Red Central. Enlaces de red estructurales que permiten conectar grandes componentes de sistemas o redes de tamaño reducido.

El ACD dirige cada llamada hacia el grupo más apropiado en función del tipo de servicio que solicita la persona que llama y garantiza que las llamadas se distribuyan adecuadamente dentro del grupo basándose en atributos como la prioridad de la persona que llama, el agente que la atendió la vez anterior o la capacidad y la disponibilidad de cada agente.

Se pueden redirigir las llamadas o cambiar la disponibilidad de un agente en función de la situación puntual de la cola. La distribución automática equilibra las cargas de trabajo de los agentes.



**Gráfico 27. ACD**

Fuente: 2Mares, catálogo CENTRATEL ACD, 2008

- **Marcador predictivo** (Predictive Dialing). Sistema que realiza automáticamente llamadas salientes y transfiere las llamadas atendidas a los agentes. Cuando el sistema de marcado detecta tonos de ocupado, contestadores automáticos o no tiene respuesta, coloca al número nuevamente en la cola. Está diseñado para aumentar los resultados en las llamadas salientes que pueden tener como objetivo la realización de sondeos, encuestas, ofertas y ventas, etc.

El marcador predictivo tiene que tomar una decisión instantánea cuando la llamada es contestada: si enviar la llamada al operador o no. Si él escucha una voz, los cambios se realizan para que la llamada llegue al operador. Con sus sofisticados algoritmos puede determinar con mayor precisión cuándo va a desocuparse el agente al cual puede asignarle una de las llamadas que previamente ha realizado y en la cual ha detectado la respuesta de una voz humana. La habilidad para detectar la diferencia entre una máquina contestadora y una persona real puede ser una gran diferencia de productividad.

Los servicios multimedia mixtos, maximizan la gestión de las interacciones, al tiempo que reducen los costes operacionales,

- **BLENDED CALL CENTER** (Centro de Llamadas Universal). El funcionamiento de un centro de llamadas se basa en el uso conjunto de centralitas y ordenadores, que se conoce como ITO (Integración Telefonía-Ordenador). El sistema telefónico actúa como ACD y como marcador predictivo permitiendo a los agentes realizar ambos trabajos y recibir y realizar grandes cantidades de llamadas. Existen 3 estrategias tecnológicas para alcanzar este tipo de servicio:
  - Unificar el ACD y el marcador predictivo en un solo sistema, utilizando la integración con el computador.
  - Utilizar un ACD con características de marcador predictivo.
  - Utilizar un marcador predictivo con capacidades sofisticadas de operadora de entrada.

**Las llamadas externas se pueden realizar de tres maneras distintas,**

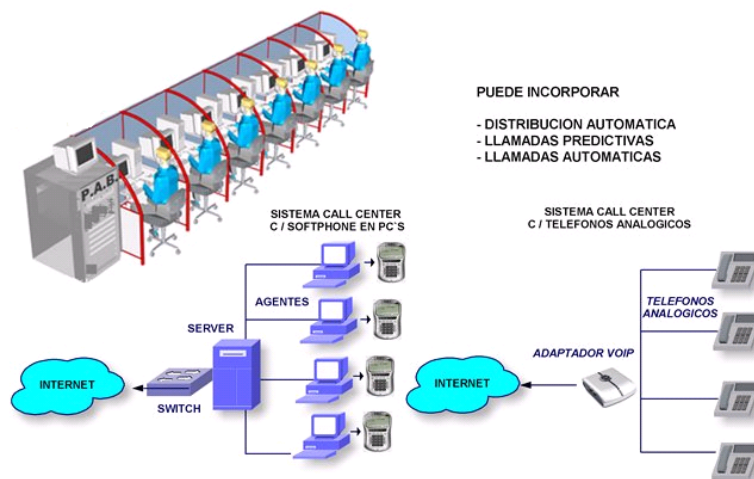
- Marcación automática: cuando el agente se encuentra libre lo notifica al sistema y éste inicia una llamada pasando los datos del cliente al agente.
- Marcación progresiva: el sistema solamente inicia una nueva llamada cuando el agente se lo indica previo estudio de los datos del cliente.
- Marcación predictiva (optimización estadística del agente): las llamadas se generan sin que haya indicación por parte de ningún agente, el sistema inicia nuevas llamadas antes que el agente finalice la llamada en curso por lo que puede suceder que cuando el cliente conteste a la llamada no haya ningún agente libre y la llamada no pueda ser atendida con lo que el sistema puede optar por abortar la llamada o pasarla a una cola de espera.

La marcación predictiva bien configurada, unida a un buen diseño del interfaz del agente, ayuda a obtener enormes mejoras de rendimiento permitiendo filtrar llamadas no interesantes:

- Número erróneo/comunica/no contesta.
- Fax/módem/contestador automático.

**Mezcla de entrantes y salientes:** plataformas mixtas,

- Aprovechamiento de las horas valles para realización de salientes.
- Aprovechamiento de agentes, normalmente especializados en salientes, para absorber picos puntuales de llamadas entrantes.
- Algunas plataformas de entrantes tienen un tiempo de inactividad de hasta el 45%, por la variabilidad del tráfico.



**Gráfico 28. Sistema de Call Center**

Fuente: acambiode.com, Catálogo de productos IBS TECHNOLOGIES, 2010

- **CTI (Computer Telephony Integration).** Software que permite al asesor recibir simultáneamente la llamada y los datos del usuario que llama en su pantalla. Tecnología integrada para hacer más eficiente la utilización de los recursos de un call center.

Tiene varios objetivos:

- Ruteo y transferencia inteligente.
- Liberación de recursos telefónicos.
- Independencia del aparato telefónico.

- ▶ **IVR** (Interactive Voice Response) respuesta de voz interactiva ○ **VRU** (Voice Response Unit) unidad de respuesta de voz. La unidad IVR es un sistema capaz de interactuar con una persona ofreciéndole varias opciones (menús) mediante locuciones pregrabadas de voz. Los clientes hacen su elección contestando desde el teclado de su teléfono, si tiene marcación de tonos multifrecuencia (DMTF), o por respuesta hablada y en función de cada respuesta, la aplicación IVR realiza una serie de acciones sobre la base de datos. Entre éstas se incluye proporcionar determinado tipo de información recogida de la base de datos o ficheros de documentos y su lectura, traducidos a voz mediante sistemas de conversión/síntesis texto-voz.

La unidad de Audio-Respuesta y el enrutamiento avanzado ayudan a administrar de forma inteligente a las personas que llaman, ofreciéndoles funciones de autoservicio e informándoles mediante mensajes sobre la duración prevista de espera o su posición en la cola.

El enrutamiento correcto de la llamada es el 50% de la satisfacción del cliente.

El IVR ayuda a mejorar la productividad descargando al agente humano de tareas repetitivas para que se pueda centrar en las de alto valor y recogiendo información adicional de la llamada que potencie las posibilidades del enrutamiento. El IVR también puede aplicarse en llamadas salientes, incluso predictivas.

- ▶ **ANI** (Automatic Number Identification) identificación automática de número. Función de una red telefónica que transmite el número de teléfono que utiliza el cliente para llamar al centro de llamadas en tiempo real. La identificación ANI puede transmitirse por el canal D de un circuito PRI de una red ISDN (señalización fuera del ancho de banda) o antes del primer timbre en una línea única (señalización dentro del ancho de banda). La función ANI se ofrece a través de las compañías de larga distancia.

La identificación de llamada (Caller ID) es la versión que utilizan las compañías locales y se transmite dentro del ancho de banda.

También se denomina CLI (identificación de la línea de la persona que llama).

- [Canal de contacto con el cliente](#) (Customer Contact Channel) un medio de entrar en contacto con el cliente (por ejemplo el teléfono y el sitio Web).
- [Circuito](#) (Circuit). Trayecto de transmisión entre dos puntos de una red.
- [PRI](#) (Primary Rate Interface) interfaz a velocidad primaria. Equipo RSDI que proporciona 23 canales de 64 Kbps B (portadora) y un canal de 64 Kbps D (datos) (23 B y D).
- [Red central](#). Enlaces de red estructuradas que permiten conectar grandes componentes de sistemas o redes de tamaño reducido.

- [ISDN](#) (Integrated Services Digital Network) estándar de la ITU para transmisión de voz y datos en canales separados.

Tiene grandes beneficios para los centros de llamadas, identificando las llamadas y realizando una base de datos, los agentes pueden recibir una pantalla con información del llamador.

- ▶ **DNIS** (Dialed Number Identification Service) servicio de identificación del número marcado. Servicio suministrado por una compañía de servicio telefónico mediante el cual se puede identificar el número marcado. Número al cual está llamando el cliente. Si se tiene un número distinto para cada servicio, se puede saber exactamente qué servicio quiere el cliente.
- ▶ **Grabador**. Permite grabar, almacenar, buscar y reproducir las comunicaciones de voz; su integración con otros módulos y aplicaciones permite indexar a estas grabaciones información lógica de su actividad convirtiéndolas en un elemento de alto valor añadido. En entornos donde la comunicación por voz es crítica para la actividad, la grabación de dichas comunicaciones se convierte en una herramienta que permite incrementar el control, la seguridad y la mejora de la productividad. En función del diseño se pueden grabar desde pocos canales hasta un número indefinido de canales, con independencia de que estos sean extensiones de la central telefónica o líneas de comunicación. La unidad de almacenamiento en discos SCSI en RAID proporciona acceso instantáneo en tiempo real a todas las grabaciones.

La grabación actual en disco es muy rápida y está dotada de gran capacidad. La capacidad de almacenamiento dependerá del modelo y configuración seleccionada. (Ejem. Si la capacidad de almacenamiento es de 137,5 horas de conversión por Gb. en un sistema con cable de disco de 450 Gg., se podrán almacenar 82.500 horas de conversación sin dedicación o atención personal).

- [SCSI](#) (Small Computer System Interface). Es un interface estándar para transferencia de datos entre periféricos.
- [RAID](#) (Redundant Array of Independent Disks). Conjunto Redundante de Discos Independientes. Hace referencia a un sistema de almacenamiento que usa múltiples discos duros entre los que distribuye o replica los datos. Los beneficios respecto a un único disco duro son: mayor integridad, mayor tolerancia a fallos, mayor rendimiento y mayor integridad.

En los aspectos de la mejora de la eficiencia, es donde la tecnología, conjuntamente con unos buenos profesionales en su implantación y posterior gestión, puede aportar mucho. Una mejor previsión de la carga de interacciones, realizar una ajustada planificación de recursos frente a los objetivos de nivel de servicio, deben llevar a buscar el punto óptimo en el servicio.

Adicionalmente, la supervisión y la interpretación de la información de los sistemas deben permitir una gestión de mejora continua. Obviamente, la mejora de costes no sólo se consigue por una mejor eficiencia, sino también por disponer de menor coste del personal. Es aquí, donde la tecnología tiene mucho que decir, sobre todo con las



soluciones de convergencia sobre redes IP ([Internet Protocol] protocolo por medio del cual la información se envía de una computadora a otra a través de Internet), permitiendo realizar off shore a países con un menor coste de producción.

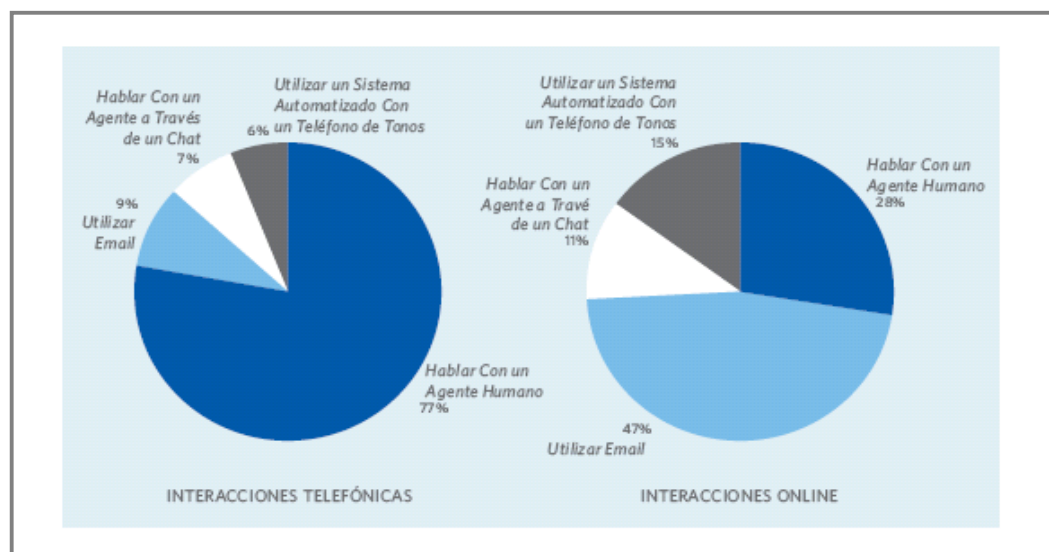
El centralizar las tecnologías permite mover los centros de atención de una forma prácticamente inmediata y sin apenas pérdida de inversiones.

## 6.2. Diálogo entre personas y máquinas

Conseguir que los sistemas automáticos de voz sean más agradables y ágiles es a día de hoy uno de los retos de las grandes empresas que utilizan el canal telefónico para gestionar la relación con sus clientes. La experiencia del uso que obtiene un cliente al tratar con un sistema automático de voz mal diseñado o implantado con el que no consigue obtener una repuesta ágil a su duda o problema puede acabar minando la relación cliente-empresa. De hecho, muchas oficinas o establecimientos comerciales tienen un servicio automático de gestión de llamadas telefónicas, para ofrecer una respuesta más ágil al cliente, sin embargo, en muchos de los casos, la opción más utilizada suele ser la que indica que queremos “hablar con un agente”.

El éxito radica en conseguir un diálogo natural entre personas y máquinas. Para ello, las soluciones basadas en tecnologías de reconocimiento del lenguaje natural (Natural Language Recognition) constituyen la opción más eficaz y aceptada, ya que éstas permiten una interacción agradable, natural e intuitiva en su uso frente a los sistemas basados en la detección de palabras claves o que se adaptan a determinados mensajes grabados.

Del estudio realizado por Aspect Index para Europa en 2007, se desprende que los consumidores generalmente utilizan el medio de comunicación que más familiar les resulta y consiguen prácticamente el mismo nivel de satisfacción tanto si sus interacciones tienen lugar por teléfono como si las realizan online.



**Gráfico 29. Medio que el consumidor hubiese preferido utilizar en la última interacción con una empresa.**

Fuente: Aspect Index, 2007

En el estudio sobre Servicios Automáticos para clientes de 2008, realizado por la consultora independiente Harris Interactive, más del 30% de los consumidores españoles indicaron que preferían el reconocimiento avanzado de voz a la marcación por tonos.

Aunque puede existir la percepción de un rechazo natural a hablar con una máquina, si el sistema automático de voz está bien diseñado y sustentado en una plataforma tecnológica sólida, proporciona un servicio inmediato de calidad que los clientes prefieren en sus gestiones telefónicas, incluso por encima de operadores humanos. Así, las soluciones basadas en el reconocimiento del lenguaje natural se han convertido en una herramienta esencial en la atención al cliente para las grandes empresas, proporcionando, desde el punto de vista del usuario, una mejor experiencia de uso que se traduce en una mayor satisfacción y fidelidad; y desde la perspectiva de la empresa, una clara optimización de costes al permitir la dedicación de los operadores humanos a la gestión de otras tareas de mayor valor añadido.

### **6.3. De call a contact a contact center multicanal**

Toda implantación tecnológica lleva consigo una especialización del equipo humano asignado a la gestión y desarrollo del proyecto. Afecta a todas las categorías y por tanto, es necesario redefinir los perfiles por cada una ellas.

La diferenciación entre un contact center tradicional y un contact center multicanal se basa en que éste último dispone de un enrutador inteligente capaz de gestionar de manera conjunta las interacciones dirigidas al centro, y que ejecutará las reglas de negocio que permitan priorizar interacciones en función del servicio demandado y el canal utilizado. Cuantas más capacidades de enrutamiento disponga, mayor eficiencia se obtendrá.

La tendencia en los centros multicanal es desarrollarse sobre arquitecturas IP soportada por servidores de comunicación que permiten habilitar entornos con marcos de trabajos separados y orientados a comunidades diferentes pero que precisan ser administrados de manera conjunta. Esta solución aporta grandes ventajas a la hora de administrar cargas de trabajo en diferentes centros de operación, manteniendo las reglas de enrutamiento y los procedimientos establecidos.

Los avances tecnológicos permiten mejorar en la gestión de la interacción, pero no son los responsables del éxito del negocio.



## 7. Orientación hacia los Resultados

### 7.1. Profesionalización en la atención telefónica

“Aquellas personas que se llaman a sí mismas solamente encuentran el vacío, monótono, metálico, e inhumano tono de ocupado.” (Sara Píán)

El teléfono tiene existencia a partir del momento en que es usado para comunicarnos con otras personas puesto que tiene poco sentido llamarnos para hablar con nosotros mismos. A partir de aquí es donde a través de la conversación se comienza a trabajar en desarrollar un estado superior basado en privilegiar el interés de otros.

La conversación con el cliente y su feedback dan como resultado la creación del negocio. La importancia de hablar con el cliente y no en su oficina o en nuestra empresa.

Atraer, retener y agrandar a los clientes tiene menos que ver con los productos y servicios y mucho más con como se hace.

Las necesidades de los clientes no siempre surgen de las transacciones; tienen que ser descubiertas a través de la conversación.

### 7.2. Medir para mejorar las prestaciones

#### 7.2.1. Medir la calidad del servicio

“Si no lo puedes medir, no lo puedes gestionar”. Dice un viejo dicho de la administración de empresas. Pero sobre todo, lo esencial es definir con precisión lo que se quiere medir y las razones que existen para medirlo.

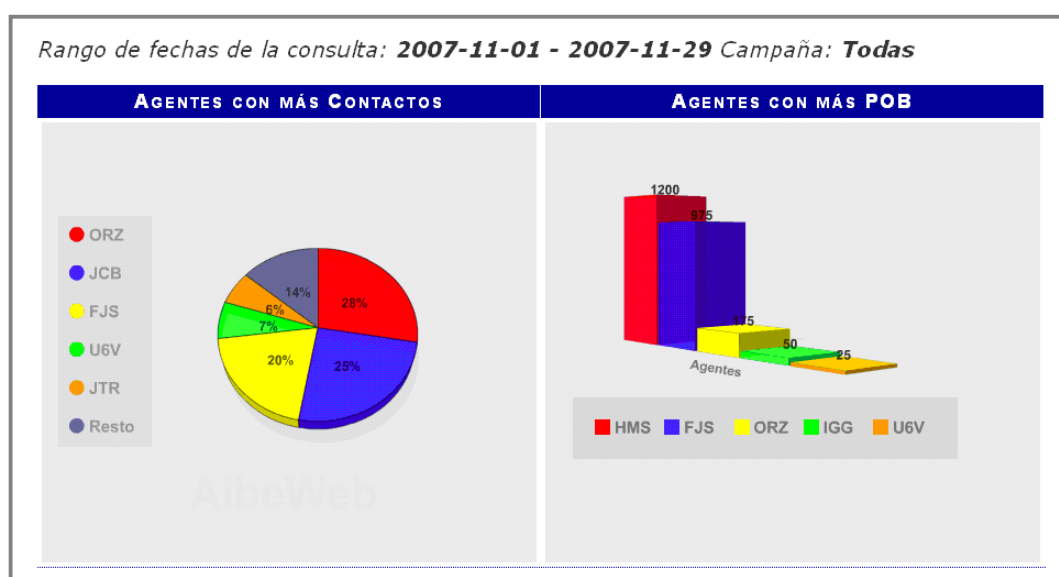
Uno de los indicadores vinculados a objetivos que mide si se está por encima o por debajo de una meta predeterminada es el denominado KPI (Key Performance Indicator) o indicador clave de rendimiento. Es una medida de ejecución que tiene una fuerte correlación con la eficiencia o eficacia de un proceso y que generalmente se muestra como una tasa o porcentaje y está diseñado para permitir que un usuario pueda saber instantáneamente si está dentro o fuera de su plan sin que tenga que buscar información adicional.

Los KPIs dan información sobre la operativa de las campañas: análisis de los agentes, satisfacción y perfil del cliente, rentabilidad de las campañas, calidad de servicios, etc.; ayudando a identificar los puntos que más deterioran la imagen del servicio: tiempo en espera, duración de la llamada, menús incorrectos (IVR), preguntar el motivo de la llamada en numerosas ocasiones, navegación en pantalla lenta...

Algunos de los KPIs miden informes de productividad,

- Cuantitativos:
  - Llamadas recibidas o emitidas, por agente.
  - Porcentaje de contactos válidos.

- Tiempos en conversación.
  - Puntos por objetivo (POB) obtenidos.
  - Llamadas/hora, contactos/hora.
  - Ranking diario, semanal y mensual.
  - Ranking de días de la semana.
  - Productividad por franjas horarias...
  - ...
- Cualitativos:
    - Incluyen cuestiones de calidad.
    - Éxito comercial de la campaña.
    - Agente con mayor número de ventas.
    - ...



**Gráfico 30. Gráfica de éxitos**

Fuente: Zasylogic web Scripting Contact Center Software, 2008

Además de atender las llamadas tan rápidamente como sea posible se debe tener en cuenta que los clientes valoran la “calidad de la primera respuesta” más que cualquier acción futura que se pueda acabar desempeñando.

Las encuestas de satisfacción de calidad reflejan la valoración de cómo los clientes perciben a la empresa en relación con los productos o servicios que ofrecen en la actualidad.

Luis Sosa, responsable de Call Center de Metrogas relataba una experiencia en el Congreso de Call Center & CRM en Córdoba, Argentina (2008), que demuestra que las expectativas del cliente varían según las características particulares de cada servicio, incluso dentro de una misma empresa:

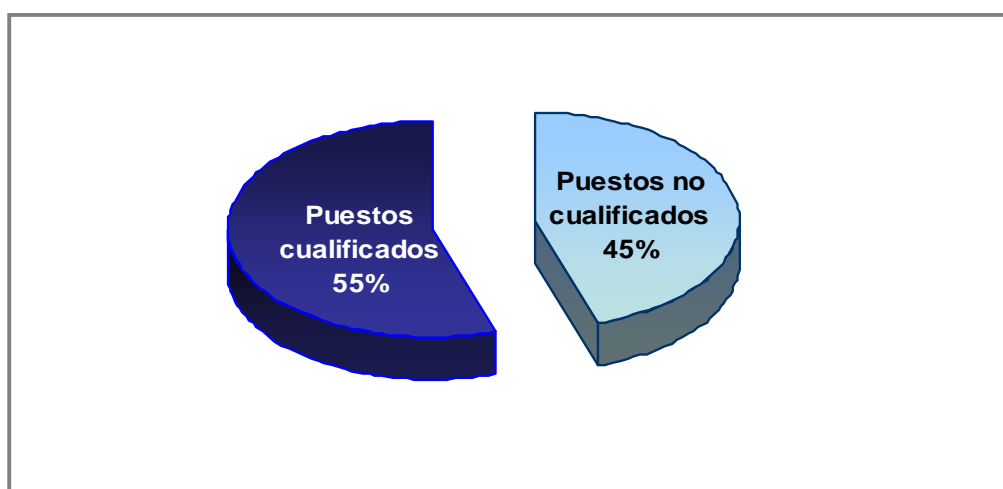
“Realizaban dos campañas inbound: recaudación y consultas técnicas. En el primer caso, el tiempo de espera (ASA) era en promedio de 5 minutos; en el segundo, 1 minuto. Todo indicaba que debían hacer una inversión para mejorar el servicio de recaudación, aunque previamente decidieron hacer una encuesta de satisfacción. La

gran sorpresa fue que el 82% de los encuestados acerca del servicio de recaudación estaban satisfechos con el tiempo de espera; y el 55% de los que llamaban por consultas técnicas creían que era muy alto.”

### 7.2.2. Diferentes exigencias del servicio

Es esencial que los agentes que trabajan en la atención al cliente conozcan las bases del negocio que atienden. Se tienen que tener contempladas todas las incidencias que pudieran afectar a la calidad del servicio así como requerir personal, bien para puestos cualificados o específicos, bien para puestos no cualificados o de atención genérica.

El siguiente gráfico muestra la facilidad con la que los call centers encuentran personal para unos u otros casos.



**Gráfico 31. Facilidad para encontrar personal según el tipo de puesto requerido**  
Fuente: Datos extraídos de MadridEmprende, Agencia de Desarrollo Económico, 2008

Hay una tendencia a admirar a las empresas que disponen de un personal que ofrece un excelente servicio. Las claves que conducen a una óptima gestión del personal de atención al cliente es la naturaleza del servicio que se ofrece, contemplando a la vez, y dentro de la medida de lo posible, todas las incidencias que pudieran afectar al mismo y que se detallan a continuación,

#### ► Duración del contacto

Algunos servicios requieren un contacto de larga duración entre el personal de la empresa proveedora del servicio y el cliente, mientras que otros sólo requieren un contacto breve (aunque sea frecuente). Cuanto más largos y frecuentes sean los contactos, más necesario será asegurar la consistencia de los niveles de calidad en los diversos encuentros, tanto si el cliente es atendido repetidamente por un solo agente como si lo es por diferentes personas, en diferentes ocasiones. Cualquier servicio que requiera un contacto extenso con una persona en particular, o una serie de contactos cortos, pero frecuentes, con diferentes miembros del personal, se puede englobar bajo la etiqueta de “contactos de larga duración”.

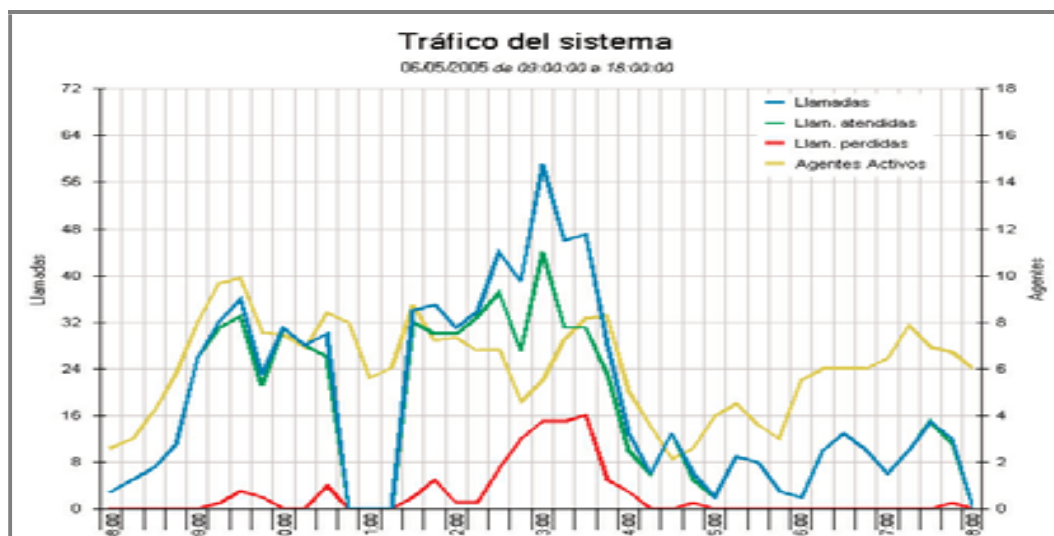
## ► Intensidad de la interacción

No todas las interacciones son de la misma naturaleza.

En muchos servicios, aunque el contacto entre el personal y los clientes es prolongado, la interacción no es intensiva. Puede necesitar de sólo unas pocas palabras, un simple consejo o información sobre una transacción.

Sin embargo, en otros servicios la interacción es mucho más intensa. Aquí, el personal debe conocer y clasificar a los clientes, analizar sus necesidades, identificar sus problemas, dar soluciones, responder a objeciones, incluso educarles, escucharles, etc. Cualquier servicio que implique interacciones intensas, aunque sea sólo una que se repite todo el tiempo, requerirá personas que puedan ser independientes; que puedan actuar rápidamente, con autonomía, sin tener que preguntar a su jefe; y que puedan afrontar constantemente situaciones diferentes. A menos que estas personas puedan funcionar con completa independencia (ya sea por las cualidades del personal o por la educación recibida), la empresa perderá en eficacia. Por otro lado, las relaciones de baja intensidad requieren tan sólo respuestas relativamente estándares y no muy innovadoras, por parte del personal.

La utilización del tiempo del agente es el valor aportado en cada una de las interacciones que mantiene con los clientes, suele estar entre el 50/75 por ciento en función del tipo de actividad y del tamaño del centro. Lo recomendable es que la ocupación ronde alrededor del 85% de su jornada.



**Gráfico 32. Tráfico del sistema: permite adecuar el número de agentes al tráfico real**

Fuente: Fidelity, 2007

La decisión de quién debe atender la llamada es clave en la calidad de la atención al cliente, y este tipo de decisiones deben realizarse en espacios de tiempo muy cortos. Agentes especializados o cuya calidad (medida o no) es superior, deben atender las llamadas más críticas. Y para tomar esas decisiones se necesita acceder en tiempo real a la información que asocie adecuadamente clientes y agentes. La integración de datos (perfil y estado del servicio al cliente, datos de calidad y del perfil de los agentes

disponibles...) es fundamental para implementar esas reglas de negocio de manera ágil.

### 7.2.3. Ratios de calidad

“El tiempo de respuesta es vital, es el momento en el cual se inicia un proceso relacional cliente/organización” (Aparicio Prieto, C.)

#### **“Ceveco Auditores, constata menos rapidez en la asistencia telefónica en Hogar”**

*“La rapidez de respuesta de las plataformas telefónicas de Asistencia en Hogar ha empeorado desde los 35’’ hasta los 42’’, mostrando un deterioro de los medios asignados a este campo, de gran importancia en la percepción del servicio por el asegurado. Así se desprende del estudio de Ceveco Auditores sobre el seguimiento de la rapidez de respuesta de las principales plataformas telefónicas de Asistencia en Hogar entre 2004 y 2009, que sitúa en 40’’ el promedio de respuesta durante los 6 años.*

*Las mejores plataformas contestan antes de 15’’ y obtienen una respuesta cercana al 80% en menos de 10’’, mientras las peores superan ampliamente el minuto y contestan menos del 40% de las llamadas en ese plazo. Una llamada de cada cuatro se contesta tras más de 1 minuto de espera, algo que no es una prestación adecuada para el asegurado, que llama a un 902. Los días de mayor espera son los lunes y el peor horario, entre las 10 horas y las 12 horas”.*

Fuente: inese.es, 2010

Conceptos a tener en cuenta en los procesos de dimensionamiento y planeación de la fuerza de trabajo que ayudan a determinar la cantidad de agentes requeridos para lograr un determinado nivel de servicio:

- **Seleccionar el nivel de servicio**

- Nivel de servicio
  - Impacto en llamadas abandonadas.
  - Impacto en la percepción del cliente.
  - Impacto en el estrés de los agentes.
  - Enfoque de toda la planeación.
- Fórmula
  - $SLV = \frac{\text{Llamadas recibidas} - (\text{contestadas después de segundos } Y + \text{abandonadas después de segundos } Y)}{\text{Llamadas recibidas}} \times 100$  Existen varias fórmulas en el medio de los call centers, ésta es la más conocida.

- **Recopilar datos y calcular carga de llamadas**

- Llamadas recibidas (por mes, semana, día y hora)
  - Atendidas.
  - Abandonadas.
  - Ocupadas.

- Tiempo
  - Tiempo productivo: tiempo conversación + tiempo documentación.
- Carga (por hora o ½ hora)
  - Tiempo productivo x llamadas (atendidas+%abandonadas +%ocupadas).
- **Calcular personal requerido**
  - Utilizando la carga determinar el número de personas requeridas para atender las llamadas usando distribución Erlang C.
  - Calcular el número de personas en actividades diferentes a contestar llamadas (hasta el 30%, incluye vacaciones, descansos, reuniones, formación, etc.).

En los centros de llamadas, las necesidades de dotación de personal y base de predicciones de comportamiento de colas debe calcularse utilizando una cola o bien una fórmula que tenga en cuenta la llegada al azar (por lo general, Erlang C, la fórmula de cola clásica desarrollada en 1917 por AK Erlang).

$$P(> 0) = \frac{\frac{A^N}{N!} \frac{N}{N-A}}{\sum_{x=0}^{N-1} \frac{A^x}{x!} + \frac{A^N}{N!} \frac{N}{N-A}}$$

Fuente: F. Castañeda Utrilla, (Lemon Tree), 2010

**A** es la intensidad total del tráfico ofrecido en unidades de Erlangs.

**N** es el número de servidores en un ambiente de disponibilidad total (agentes).

**P(>0)** es la probabilidad de que la espera de un cliente para ser atendido sea mayor a 0.

“El Erlang es una medida adimensional usada para describir la cantidad de tráfico cursado a través de un circuito en una hora.” (Wikipedia)

Erlang significa: (horas de tráfico por hora), recibe el nombre de su creador, el científico danés Agner K. Erlang, que trabajó en la Copenhagen Telephone Company en 1908.

Según indica F. Castañeda, “esta fórmula es aplicable siempre que se cumplan las siguientes condiciones:

- 1) Las solicitudes de los clientes son entradas Poisson. Esto significa que:
  - a) El número de clientes en el sistema es muy grande.
  - b) El impacto que pudiera tener un cliente en el desempeño del sistema es muy pequeño.
  - c) La decisión de cada cliente de llamar es independiente de otros.

- 2) Los tiempos de servicio están distribuidos de forma exponencial: mientras más tiempo pase, la probabilidad de recibir más llamadas aumenta. Y la recepción de llamadas se da de forma “suave”.
- 3) Los clientes no abandonan la llamada mientras esperan ser atendidos.
- 4) Las solicitudes de los clientes son independientes de otros. Es decir, la fórmula no funciona si las solicitudes fueron detonadas por algún evento como puede ser un desastre natural.
- 5) El recurso en cuestión (agente) sólo puede ser utilizado por un cliente. Es decir, el recurso no puede ser compartido con otro cliente.
- 6) El número de clientes es mucho más grande que los recursos disponibles para atenderlos. En general, la fórmula brinda buenos resultados cuando el número de clientes es al menos 10 veces mayor al número de agentes.

Las reglas para poder aplicar Erlang C son muy estrictas y difíciles de cumplir, especialmente la de “los clientes no abandonan la llamada mientras esperan ser atendidos”. La espera de un cliente en la línea es directamente proporcional al servicio prestado, y aunque los clientes SI abandonen las llamadas tendremos que asumir que no sucede (válido siempre que el abandono sea más o menos razonable).

Otra hipótesis que se tendrá que asumir como cierta para poder utilizar la fórmula de Erlang C es que no hay límite de canales, es decir, **nunca existen canales ocupados** y que si un cliente hace una solicitud siempre será puesto en cola de espera ( y algunas veces sucede).

Estas dos hipótesis que se tienen que asumir como ciertas, hacen que los resultados obtenidos por Erlang C generalmente estén por encima de la realidad. Esta desviación generalmente va de un 10 a un 15%”.

Aplicar la fórmula puede ser bastante “incómodo”, por lo que lo mas usual es utilizar alguno de los calculadores que hay en línea como puede ser “Erlang C Calculador.

- **Caso práctico**

- **Average Talk Time in seconds: 180**  
Tiempo de conversación medio en segundos
- **Average after-call work in seconds: 30**  
Tiempo de trabajo medio en segundos posterior a la llamada
- **Calls per half hour: 250**  
Llamadas por media hora
- **Service level in seconds: 30**  
Nivel de servicio en segundos



Average talk time in seconds: **180** Calls per half hour: **250**  
 Average after-call work in seconds: **30** Service level in seconds: **30**

Agents	P(0)	ASA	DLYDLY	Q1	Q2	SL	OCC	TKLD
30	82.8%	208.7	252.0	29.0	35.0	23.5%	97%	54.0
31	65.2%	74.7	114.5	10.4	15.9	45.2%	94%	35.4
32	50.7%	37.6	74.1	5.2	10.3	61.3%	91%	30.2
33	38.8%	21.3	54.8	3.0	7.6	73.0%	88%	28.0
34	29.3%	12.7	43.4	1.8	6.0	81.5%	86%	26.8
35	21.8%	7.8	36.0	1.1	5.0	87.5%	83%	26.1
36	15.9%	4.9	30.7	0.7	4.3	91.7%	81%	25.7
37	11.4%	3.1	26.8	0.4	3.7	94.6%	79%	25.4
38	8.1%	1.9	23.8	0.3	3.3	96.5%	77%	25.3
39	5.6%	1.2	21.4	0.2	3.0	97.8%	75%	25.2
40	3.8%	0.7	19.4	0.1	2.7	98.6%	73%	25.1
41	2.6%	0.5	17.7	0.1	2.5	99.2%	71%	25.1
42	1.7%	0.3	16.4	0.0	2.3	99.5%	69%	25.0

Gráfico33. Módulo de personal

Fuente: QueueView Staffing/Queueing Calculator, by ICMI, Inc, 2010

- **Agentes:** Número de agentes necesarios para estar conectado y disponible para atender las llamadas. En este ejemplo, 34 agentes alcanzarán un nivel de servicio del 81,50% y responderán en 18,5 segundos.
- **P (0):** Probabilidad de un retraso mayor que cero segundos; es decir, la probabilidad de no obtener una respuesta inmediata. Alrededor del 29% de las llamadas se retrasarán. Esto significa que el 71% de las llamadas van directas a un agente.
- **DLYDLY (retraso medio de las llamadas retardadas):** Es la demora media de las llamadas que se retrasan 43,4 segundos.
- **Q1:** Número promedio de llamadas en cola en cualquier momento, incluyendo los momentos en que no hay cola.
- **Q2:** Número promedio de llamadas en cola, cuando todos los agentes están ocupados, o cuando hay una cola. En el ejemplo, un promedio de 6 llamadas están en cola, cuando hay una cola.

Esta cifra puede proporcionar una guía útil para hacer el seguimiento en tiempo real de la información y para determinar los parámetros de desbordamiento.

- **SL (nivel de servicio):** El porcentaje de llamadas que serán contestadas por el número de segundos que se especifique.



- **OCC (agente por ciento de ocupación):** El porcentaje de tiempo que los agentes estarán gestionando las llamadas, incluyendo el tiempo de conversación y de atención después del trabajo.
- **TKLD:** Esta columna es la hora (Erlangs) del tráfico del tronco, que se basa en: Tiempo de conversación + velocidad media de respuesta x llamadas en una hora.

### Erlang C Calculator

The screenshot shows the 'Erlang C' tab of the 'Westbay Traffic Calculators' application. It features two main input sections: 'Hourly figures' and 'Delay statistics'. In the 'Hourly figures' section, 'Number of agents / operators' is set to 34, 'Number of calls' is 650, and 'Average duration of each call' is 150 sec. In the 'Delay statistics' section, 'Probability of calls being delayed' is 14 %, 'Average delay of all calls' is 3 sec., and '% of calls answered in' is 94 % with a corresponding value of 20 sec. A 'Calculate' button is located on the right side of the interface. Below the input fields, there are buttons for 'Stop', 'Close', 'Results', and 'Help'. At the bottom, there is a 'Traffic' section with radio buttons for 'Erlangs' (selected) and 'C.C.S.'. The footer indicates '© Westbay Engineers Ltd. 1996 - 2008 - www.erlang.com'.

Fuente: Erlang.com, 2010

El Erlang C Calculator se puede utilizar para los cálculos relativos a las colas de llamadas telefónicas. Si se conoce el volumen de llamadas se puede calcular el número de agentes que se precisan. Hay una serie de variables que intervienen en los cálculos respectivos, incluido el número de llamadas recibidas por hora, la duración media de las llamadas y el rendimiento requerido en responder.

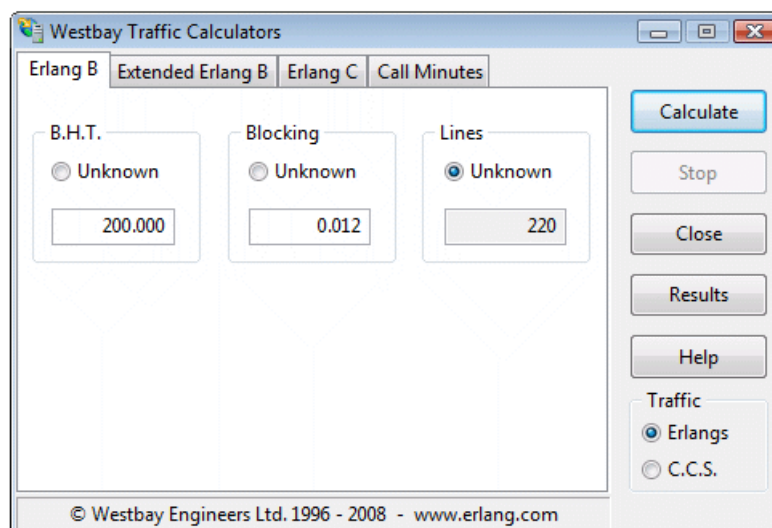
La calculadora se puede utilizar para saber cuantos agentes necesita un call, cuantas llamadas pueden atender, que duración de las llamadas se pueden manejar, cual será el retraso medio de las llamadas entrantes o cuantas llamadas se contestan en el plazo objetivo.

En el ejemplo expuesto se ha calculado el porcentaje de llamadas que serán contestadas en 20 segundos si el centro recibe 650 llamadas en una hora, de duración media de 150 segundos y cuenta con 34 agentes disponibles. Resultado: 94%.

- **Calcular las troncales requeridas**

- Determinar carga= ASA (tiempo promedio de respuesta) + tiempo de conversación.
- Usar distribución Erlang B.

### Erlang B Calculator



Fuente: Erlang.com, 2010

La calculadora Erlang B se utiliza para elaborar cuántas líneas son necesarias en un grupo de enlace si el tráfico y el grado de servicio requerido se conocen.

En este ejemplo se han calculado cuántas líneas se necesitan en un grupo de enlace si el grupo de enlace ofrece 200 Erlangs de tráfico durante su hora cargada, admitiendo que en un 1,2% de las llamadas se producirá un error debido al bloqueo. Resultado: 220 líneas.

- **Calcular puestos**

- Determinar carga en la hora más pico del mes
- Determinar nivel de servicio
- Determinar personas requeridas para atender

**Agentes que se requieren para atender 100 llamadas en una hora en función del tiempo de espera y la duración de la llamada.**

Promedio de duración	Promedio tiempo de espera	Agentes que se requieren
15 segundos	De 20 a 30 segundos	1
15 segundos	De 1 a 10 segundos	2
2 minutos	30 segundos	5
2 minutos	De 10 a 20 segundos	6
2 minutos	5 segundos	7
2 minutos	1 segundos	8
5 minutos	De 20 a 30 segundos	12
5 minutos	10 segundos	13
5 minutos	5 segundos	14
5 minutos	1 segundo	16

Fuente: Contact Center Consulting, 2008

Considerando las variables indicadas en la matriz utilizada, para atender 100 llamadas en 1 hora se pueden necesitar entre 1 o 16 agentes, dependiendo de la duración promedio de las llamadas y del tiempo de espera que se está dispuesto a tolerar para que los clientes sean atendidos.

#### **7.2.4. Indicadores de operaciones Inbound**

Uno de los grandes retos en los procesos de las llamadas entrantes es la obtención del mejor resultado, vinculado, al ahorro de costes y a la optimización de los recursos por medio de la tecnología y por la adopción de diversos indicadores, tanto de productividad como de servicio.

- **Indicadores de productividad**

- Ocupación puesto: >200 horas mes (se considera productivo y rentable un puesto de trabajo cuando la utilización del mismo por parte del personal supera las 200 horas al mes).
- Uso de nómina: >70% (al menos, el 70% del salario de los agentes está vinculado a aspectos variables de productividad).
- Ocupación agente: depende del tráfico de llamadas y el nivel de servicio establecido por la organización (horas empleadas en conversación + horas empleadas en consultar documentación, dividido por horas de conexión a la línea telefónica).
- Duración de la conversación y del tiempo empleado en la consulta de documentación.
- Adherencia al turno: >98% (cumplimiento que un agente tiene en su turno de trabajo, como base se tiene que tener el tiempo que está logado [el teléfono queda conectado y en línea desde el PC del agente] [cumplimiento de horario de entrada y salida], se debe medir el ACW [tiempo que se utiliza después y/o antes de la llamada para hacer labores operativas o de aplicativos], tiempo de break y demás. Es muy importante tener bien medidos estos tiempos para saber si un agente y una línea son productivos).
- Número de llamadas por hora: depende del tráfico de llamadas (normalizar dividiendo por horas productivas).

- **Indicadores de servicio**

- Resolución de llamadas: 70% a 90% (porcentaje de llamadas entrantes que quedan resueltas).
- Llamadas abandonadas: <6% (porcentaje de llamadas no atendidas mientras esperaban ser atendidas).
- ASA tiempo promedio de respuesta: <12 segundos (responder las llamadas antes del tiempo promedio establecido).
- Factor de bloqueo: <2% (fracaso de llamadas debido a un insuficiente número de líneas disponibles. No pueden conectar con el centro).
- Número de días de resolución escalamiento: <5 días (niveles que serán utilizados toda vez que se requiera generar alertas en aquellas transacciones solicitadas y que hayan excedido los tiempos estimados de respuesta).

- Calificación de monitoreo: 4.5/5.0 (herramienta que permite evaluar cualitativamente el manejo de las llamadas).
- Nivel de satisfacción de usuarios: >90%.
- Nivel de servicio: 80/20 (el 80% de las llamadas deben ser atendidas antes de los 20 segundos) a 95/10:
  - Llamadas atendidas antes de los 20 segundos sobre cantidad de llamadas totales.
  - Llamadas atendidas antes de 20 segundos sobre llamadas atendidas totales.
  - Llamadas atendidas antes de 20 segundos, más abandonadas antes de los 5 segundos, sobre llamadas atendidas.
  - Llamadas atendidas antes de 20 segundos, sobre llamadas atendidas más abandonadas antes de 5 segundos.

En relación al nivel de servicio, Ricardo Veiga, consultor especialista en Call Center y Director del Curso de Posgrado “Gestión Integral de Centros de Contacto” de la Universidad de Buenos Aires explicaba que “De las cuatro, la segunda es la menos recomendable, en otros casos, depende del contexto. Es decir, hasta que punto uno quiere tomar en cuenta las llamadas abandonadas antes de los cinco segundos, también denominadas llamadas cortas. Lo que sucede es que depende del servicio. Hay que ver qué es lo que uno considera como llamadas cortas. La lógica indica que, salvo excepciones, técnicamente una llamada abandonada antes de los 5 segundos no significa que el que llamó haya sentido que no lo quisieron atender. Pero ante esta situación, hay algunos Call Centers que denominan llamadas cortas a las abandonadas antes de los 20 o 30 segundos. En ese caso podría no estar considerando una posible insatisfacción del cliente”.

**Meridian Terminal Emulator**  
 Sesión Edición Configuraciones Ayuda

**Pantalla de reporte tabular** 12:46:37

Servicio  
 Reporte de intervalo

Fecha: 01/28/99 Hora: 12:45:58

OT	TOT	DEM	DEM	PRM	PRM	DURAC	DURAC	DURAC	DURAC	TURN	%	%
MS	LLAMS	PRM	PRM	CONU	NO	TOT	TOT	TOT	TOT	EQU	OCUP	CAL
ITS	ABAND	RES	ABN	ACD	LST	CONU	DN	NL	ESPR			SRU
		SEG	SEG	SEG	SEG	HH:MM	HH:MM	HH:MM	HH:MM			
63	1	4	48	138	20	2:25	0:30	1:16	4:12	8	70	95
57	1	3	2	153	41	2:25	0:39	1:26	4:29	9	68	98
53	0	2	0	142	36	2:05	0:31	1:53	4:29	9	58	100
38	0	2	0	181	22	1:55	0:15	1:32	3:41	7	59	100
22	0	3	0	117	7	0:43	0:03	1:16	2:01	4	38	100
16	13	5	13	135	21	23:02	4:08	20:46	47:55	96	57	93

=====

=====

=====

[Línea 22 de 33]

F2=Ayuda F1=Salir Delete=Borrar F4=Imprimir F5=Parámetros de pantalla

Conectado NUM

Gráfico 34. Indicador de operación Inbound en ACD

Fuente: Congreso internacional Call/Contact Center Colombia, 2004

### 7.2.5. Principios de operaciones Inbound

- **Cuando sube el nivel de servicio, el porcentaje de ocupación baja.** Si la ocupación es del 100% es porque los agentes están atendiendo una llamada tras otra con poco o ningún tiempo de espera y el nivel de servicio es tan bajo que todas las llamadas pasan por lo menos una vez por la cola.
- **A mayor nivel de servicio menos líneas se requieren.** Cuantos menos agentes están asignados a una determinada carga de llamadas, la carga transportada por la red de telecomunicaciones sube.
- **Grandes volúmenes de llamadas pueden ser atendidas con altos niveles de servicio y de ocupación.**
- **El nivel de servicio tiene una curva de rendimientos decrecientes y saturación con respecto al número de agentes.** Cuando el nivel de servicio es bajo, añadiendo sólo uno o dos agentes, el nivel se incrementa, pero si se sigue añadiendo más personal el impacto se vuelve menos significativo. Los centros de llamadas que luchan con bajos niveles de servicio pueden descubrir que necesitan una gran cantidad de recursos si quieren mejorar drásticamente. El incremento en la dotación para atender a los clientes en menor tiempo puede tener un importante impacto en el estado de resultados del centro; esto conlleva que si se quiere ser muy bueno en niveles de servicio, tiene que haber un gran compromiso en el presupuesto del personal.

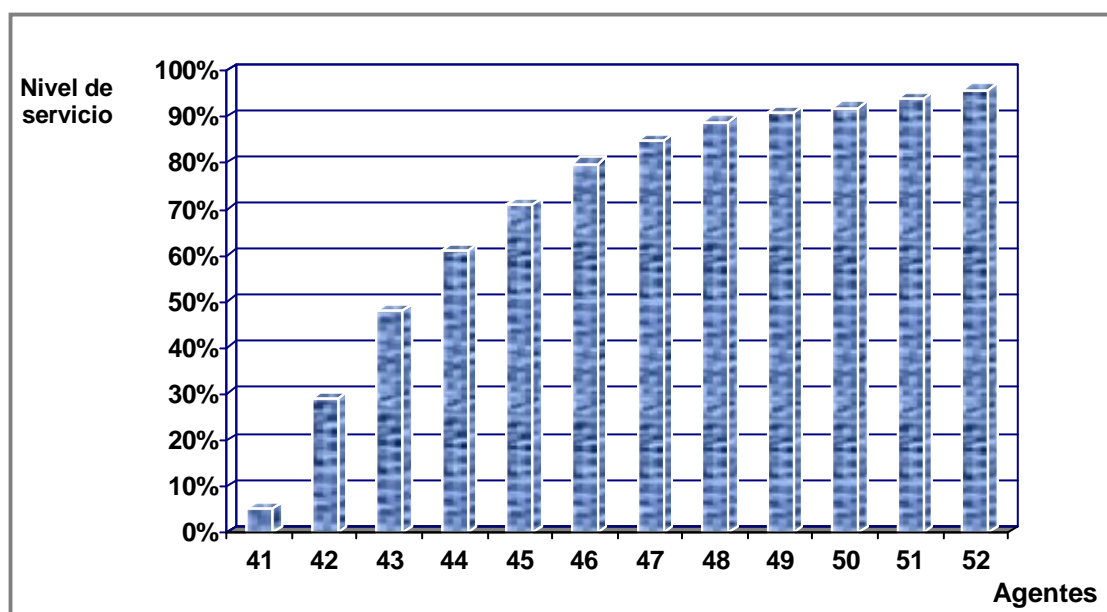


Gráfico. 35. Curva de rendimientos decrecientes

Fuente: Datos obtenidos del Congreso internacional Call/Contact Center Colombia, 2004

### 7.2.6. Tiempos promedio

- **Tiempo de respuesta**

Es el tiempo que transcurre desde que el cliente realiza la marcación y tiene el primer tono de llamando hasta que un agente le responde, estos tiempos oscilan entre 5 a 20 segundos, dependerá mucho del tipo de servicio que se proporcione. En servicios de emergencia, el tiempo de respuesta no debe ser mayor a 5 segundos y en los servicios de información a 30 segundos. El promedio más alto está en Norte América con 1 minuto, y el más bajo en Suramérica, con 13 segundos. Todos los centros que utilizan contestador de bienvenida, la duración del mismo oscila entre 2 y 17 segundos.

Cuanto más ágil sea la atención, en términos de respuesta, probablemente, el cliente se encontrará más satisfecho.

- **Tiempo medio de conversación**

Tiempo que un agente dedica al cliente durante una transacción. Incluye toda la conversación y depende mucho del tipo de servicio, oscila entre:

- 15 ó 30 segundos, llamadas a mesas centrales.
- 2 minutos en servicios de información.
- 3 minutos y medio en atención relacionada con las prestaciones de servicios.
- 5 minutos, llamadas de soporte técnico o actividad comercial.
- El tiempo más alto lo tiene el sector de la tecnología de información con 433 segundos, (>7 minutos).

El tiempo promedio de trabajo posterior establecido a una llamada es de 2 minutos.

- **Promedio de llamadas por día y por agente:**

- El más alto lo tiene el sector de outsourcing: 110 llamadas.
- Telecomunicaciones: 96 llamadas.
- Tecnologías de la información: 40 llamadas.

- **Caso práctico**

Periodo: Semana del 06/06/2005 al 12/06/2005

Desde: 00:00:00 Hasta: 23:59:59

Horario: 08:00:00 a 20:00:00

14/06/2005 12:48

Resumen de llamadas del sistema

ATENDIDAS										NO ATENDIDAS									

- **Hora:** Franja horaria de 19:00 h. a 20:00 h.
- **Total:** Número total de llamadas recibidas en el sistema: 37 llamadas.

### **ATENDIDAS**

- **Atendidas:** Número de llamadas atendidas: 33 llamadas.
- **%:** Porcentaje de llamadas atendidas sobre el total de llamadas recibidas: 89,19%.

**Tiempo de espera:** Tiempo de espera de las llamadas hasta recibir atención telefónica.

- **<60:** 29 llamadas atendidas con un tiempo de espera inferior a los 60 segundos.
- **<120:** 4 llamadas atendidas con un tiempo de espera entre 60 y 120 segundos.
- **<180:** 0 llamadas atendidas con un tiempo de espera entre 120 y 180 segundos.
- **>180:** 0 llamadas atendidas con un tiempo de espera superior a 180 segundos.

### **NO ATENDIDAS**

- **Perdidas:** Número de llamadas no atendidas (perdidas o abandonadas): 4 llamadas.
- **%:** Porcentaje de llamadas no atendidas sobre el total de todas las llamadas recibidas: 10,81%.
  - **Mensaje de bienvenida:** 2 llamadas han abandonado mientras estaban enrutadas en el mensaje de bienvenida (05,41% del total de llamadas no atendidas).
  - **En espera:** 2 llamadas han abandonado mientras esperaban recibir atención telefónica con un tiempo de espera inferior a los 60 segundos (05,41% del total de llamadas no atendidas).

## **7.3. Características de calidad del servicio**

Dado que los centros de atención, permiten un acercamiento a las necesidades de los clientes, es necesario impulsar una gestión de calidad de los servicios, aportando una ventaja de visibilidad sobre sus prestaciones, valorándolas y dando confianza a los usuarios.



En este apartado y según el informe diseñado por AEECCC sobre el “Estándar de calidad de servicios de los centros de relaciones con clientes” (2004), se definen algunas de las características de calidad cuya función es responder a las expectativas esenciales de los usuarios y valorar la actividad del personal de los mismos.

Llamadas atendidas – Llamadas abandonadas = Calidad de servicio

Calidad de servicio: Internacionalmente se fija cómo un 3%, mas arriba de este valor la calidad del servicio no es buena.

## ► **ACCESIBILIDAD**

- **Agilidad en el contacto**

- En el acceso al Call, el contacto se realizará antes de 3 tonos de llamada. En caso de respuesta automática, un claro mensaje de acogida realizará una presentación de la compañía.
- En supuestos de espera mayor a los 30 segundos, es necesario ofrecer información del tiempo de espera y proponer alternativas: volver a llamar, y excepcionalmente utilizar otros canales de contacto (Internet, servidor local...).
- En los supuestos en que sea necesaria la comunicación con un agente el tiempo de espera no superará los 20 segundos en el 80% de las llamadas, y el 20% restante, el Call establecerá los mecanismos necesarios para asegurar que ninguna llamada tenga un tiempo ilimitado de respuesta.

- **Tratamiento automatizado a través del IVR**

- El tiempo total de paso por el IVR, antes de la toma de contacto por un agente no debe superar un minuto de escucha integral.
- En caso de no seleccionar o de selección errónea del usuario, el IVR tan sólo se repite una vez, y le reenvía al final de la segunda vez hacia un agente.
- El número de elecciones de primer nivel propuestas por el IVR no excede de 5, dentro de las cuales se encuentra el acceso a un agente.

## ► **GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE INTERACCIONES**

- **Protocolos del servicio y política de seguridad**

- La comunicación con el cliente tiene que satisfacer la generación de una imagen positiva de la organización y garantizar una política de seguridad y confidencialidad de información y de los datos.



- **Comunicación positiva y adaptada al cliente**

- La comunicación se realizará con un estilo positivo y participativo, orientada a la búsqueda de soluciones.

- **Tratamiento de interrupciones y transferencias**

- Se realizará un adecuado tratamiento de las interrupciones que se pueden producir en la resolución o gestión de la llamada.
- Del mismo modo es necesario definir un proceso de transferencias de llamadas a otras áreas, departamentos o niveles. El primer agente presenta la solicitud al segundo agente con el fin de evitar que el cliente tenga que explicar por segunda vez su caso.
- En situaciones de transferencias con cola de espera superiores a 10 segundos, se le comunica al cliente el tiempo de espera para ser atendido.

► **MEDICIÓN DE LA CALIDAD Y MEJORA CONTINUA**

- **Medición del nivel de calidad del servicio**

- La organización, basándose en métodos de evaluación de satisfacción, busca soluciones para mejorar la calidad de su servicio. Se compromete a recopilar y registrar mediciones sobre los parámetros relativos a sus objetivos de la prestación del servicio:
  - Nivel de abandono por franjas horarias.
  - Tiempo medio de respuesta.
  - Porcentajes de resoluciones.
  - Tiempos de resolución.
- Se creará un sistema de información sobre resultados de calidad estableciendo un ranking en cada periodo temporal, premiando a los mejores agentes y equipos.



## **8. Orientación hacia los costes**

Cada día, las empresas se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias; estos cambios entre otros incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, al envejecimiento de la fuerza laboral y a la reducción de costes sin olvidar, los constantes cambios que se producen en las necesidades y el pensar del consumidor. En la evaluación de un proyecto de call center y en los costes reales, el coste de las personas (agentes, supervisores y analistas) se lleva entre un 60% y un 80% del coste operacional. Por lo tanto, el incremento en la dotación para atender a los clientes en menor tiempo puede tener un importante impacto en el estado de resultados de la unidad.

### **8.1. La calidad**

#### **8.1.1. Evolución de la calidad**

Si bien el concepto de calidad surge en el mundo empresarial en el siglo XX, concretamente en Japón; en las antiguas civilizaciones ya se utilizaba el concepto de inspección aplicado a diversas figuras especializadas que controlaban e inspeccionaban el trabajo de los operarios estableciendo normas, obligaciones y responsabilidades.

Posteriormente nace el “aseguramiento de la calidad”, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.

Actualmente hablar del término calidad es hablar de lo que se conoce como “calidad total”, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua que incluye entre otros la consecución de la satisfacción y expectativas del cliente (interno y externo); el compromiso de todo el equipo directivo; la participación de todos los miembros de la organización y la involucración de los proveedores en el sistema de calidad total de la empresa.

#### **8.1.2. Calidad en el servicio**

La buena calidad de un servicio se encuentra determinada por tres cuestiones básicas: la dimensión técnica que abarca los aspectos tecnológicos que afectan al servicio, la dimensión humana que cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas, y la dimensión económica que busca minimizar los costes, tanto para la empresa como para el cliente.

Diferentes conceptos definen el término calidad, desde “conformidad con los requisitos”, hasta “diferencia entre los servicios esperados por el cliente antes de su prestación y los que realmente percibe.” En cualquier caso, es necesario afirmar que el “cliente es el único baremo y juez de calidad del servicio, correspondiéndole a él determinar su nivel de excelencia.”

También podemos entender la calidad como el nivel de excelencia aplicado a todos los sectores productivos de las distintas empresas con la finalidad de ser totalmente competitivos, satisfacer al cliente y llevar a la empresa hacia la mejora continua. Se trata de implantar un sistema del que sea participe toda la organización y que permita descubrir las causas que producen defectos con el objetivo de reducir costes y ganar en satisfacción del cliente. Se debe tener siempre presente que para que las normas de calidad de servicio resulten operativas y efectivas se tienen que expresar teniendo como referencia al cliente y por supuesto que sean medibles.

### 8.1.3. Ratios para medir la calidad del servicio

Hasta hace poco tiempo el ratio de calidad que más se vigilaba era el nivel de abandono de llamadas. Actualmente, también se parametrizan los ratios de calidad de respuesta, la resolución en la primera llamada y la calidad entregada.

- ▶ **AHT** (Average Holding Time on Trunks) tiempo medio de retención en las troncales. Periodo medio durante el cual las transacciones entrantes ocupan las troncales. Corresponde al (tiempo de conversación + tiempo de demora) / llamadas recibidas. AHT también es la sigla, en inglés, de “tiempo medio de atención de llamadas”.
- ▶ **ABA** (Abandonment Rate) ratio de abandono. Porcentaje de llamadas abandonadas mientras esperaban recibir atención telefónica.
- ▶ **ATA** (Average Time to Abandonment) tiempo medio antes del abandono. Tiempo medio que los clientes esperan en la cola antes de abandonar una llamada. El cálculo considera sólo las llamadas que se abandonan.
- ▶ **ASA** (Average Speed to Answer) velocidad media de respuesta: también denominada “demora media”. Es la demora media de todas las llamadas. Corresponde a la demora total dividida por el número de llamadas. Es una medida importante de nivel de servicio.
- ▶ **SL** (Service Level) nivel de servicio, también denominado “factor de servicio telefónico” o TSF. Porcentaje de llamadas entrantes que se responden antes de transcurrido un plazo específico.
- ▶ **TSF** (Time Service Factor) factor del tiempo de servicio. Porcentaje de llamadas respondidas en un plazo de tiempo determinado, por ejemplo 80% en 20 segundos.
- ▶ **AWT** (Tiempo de espera aceptable). Se establece en cada compañía en función del nivel de la atención al cliente que quiera ofrecer. Una vez definido, permite evaluar si el nivel de servicio que se está dando a los clientes es el deseado o no, verificando para ello los porcentajes de clientes que tienen que esperar para ser atendidos menos del AWT y los que tienen que esperar más del AWT.
- ▶ **FCR** (First Call Resolution o resolución en la primera llamada). Porcentaje de llamadas recibidas que pudieron ser resueltas sin necesidad de una segunda

llamada. Indicador muy importante, de la calidad y la retención del cliente a largo plazo.

- ▶ **CRC** (Call Resolution Rate) tasa de resolución de llamadas. Se establece para conocer el nivel de desempeño de los agentes para todas las interacciones, independientemente de si se trata del primer contacto o de una llamada de seguimiento. Corresponde al número total de llamadas resueltas dividido por el número total de llamadas.
- ▶ **TT** (Talk Time) tiempo de conversación. Tiempo que un agente dedica al cliente durante una transacción. Incluye toda la conversación.
- ▶ **ATT** (Average Talk Time). Tiempo medio de conversación.
- ▶ **HT** (Handling Time) tiempo de atención de llamadas. Tiempo que un agente dedica a la conversación con el cliente y el trabajo posterior a la llamada para atender una transacción. El tiempo de atención de llamadas también puede referirse al tiempo que demora una máquina en procesar una transacción.
- ▶ **AHT** (Average Handle Time) tiempo medio de atención de llamadas. Suma del tiempo medio de conversación y el tiempo medio de trabajo posterior a la llamada durante un lapso de tiempo.
- ▶ **ACW** (After-Call Work) trabajo posterior a la llamada también denominado “trabajo de conclusión” o “trabajo posterior al procesamiento de una llamada”. Trabajo que resulta necesario para el procesamiento de la llamada y que sucede inmediatamente a las transacciones entrantes. A menudo, incluye ingresar datos, completar formularios y realizar las llamadas salientes necesarias para completar la transacción. El agente no está disponible para atender otra llamada entrante mientras se encuentra en este modo de trabajo.
- ▶ **RT** (Response Time) tiempo de respuesta. Tiempo que demora el centro de llamadas en responder a las transacciones que no deben ser atendidas cuando ingresan (por ejemplo, correspondencia o correo electrónico).



**Gráfico 37. Nivel de servicio**  
 Fuente: ParqueSoft Pereira, 2009

Estos datos facilitan trabajar en alertas que permiten anticipar problemas futuros y de ese modo adelantarnos a ellos

Para comprobar que se alcanzan todos los indicadores, se instauran distintas formas de medición en la calidad del servicio,

- La primera de ellas, la más importante, es preguntándoles a los clientes qué opinan de la atención recibida con encuestas que se llevan desde los departamentos de calidad.
- La segunda es a través de la monitorización de llamadas grabadas que se revisan contra un estándar de calidad previamente definido, donde se pueden evaluar más de 100 aspectos diferentes agrupados en cinco bloques:
  - Comunicación
    - Voz.
    - Expresión.
    - Lenguaje positivo.
    - Mantiene la comunicación (no realiza silencios).
    - Esperas ¿gestiona correctamente las esperas?
    - ...
  - Actitud
    - Personalización.
    - Amabilidad y cortesía.
    - Empatía (se pone en el lugar del cliente).
    - ...
  - Protocolos de actuación
    - Acogida.
    - Reformulación de acuerdos.
    - Despedida.
    - ...
  - Desarrollo de la llamada
    - Sondeo.
    - Dirige la llamada.
    - Resolución de objeciones.
    - Capacidad resolutoria.
    - Escucha activa.
    - Transmisión imagen de empresa.
    - ...
  - Conocimientos del agente
    - Política de seguridad/aplica LOPD.
    - Utilización de recursos y herramientas.
    - ...

Cada coordinador, con una media de 10 agentes a su cargo, suele medir mensualmente entre tres y cinco llamadas realizando un seguimiento trimestral conjunto con cada agente para analizar la evolución individual.

Se trabaja con unas plantillas definidas con los apartados que se consideran necesarios, en especial la parte de la resolución de la llamada, principal objetivo de los centros. En función de los resultados, se deciden los planes de formación; a los agentes que no llegan a la nota objetivo marcada se les imparte una formación específica en función de las carencias detectadas y a los agentes que sobrepasan el objetivo se les motiva con incentivos económicos siendo sus llamadas las que se explican y se exponen como ejemplo.

El número de grabaciones depende del volumen total de llamadas y siempre es una muestra estadística que tiene representatividad y cuyos resultados se extrapolan con un error inferior al 1%. En cuanto a llamadas de contratación, se graban en un 100% por ser el soporte contractual.

## 8.2. Outsourcing

Las empresas, a través del outsourcing confían cada vez más en la delegación a determinadas organizaciones, o personas ajenas a la compañía de una “parte del negocio” o de un servicio puntual como pueden ser las llamadas de menor valor y las que pueden generar un desbordamiento puntual.

Dichas organizaciones cuentan con la infraestructura tecnológica y humana necesaria y les aseguran una buena realización del trabajo que se subcontrata, a la vez que optimizan costes y aumentan su productividad.

Los riesgos son transferidos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área pasando en cierto modo a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente al no poder variar las instrucciones recibidas por el propietario.

Hay dos maneras de llevar a cabo el outsourcing: el offshoring y el nearshoring.

El **offshoring** se produce cuando la actividad externa que se contrata se realiza lejos del lugar de origen. Viene a ser lo mismo que la deslocalización, hay dos tipos: de cuello azul o de mano de obra barata, para reducir costes, y la de trabajos de cuello blanco, o de valor añadido.

Por su parte, el **nearshoring** se produce cuando se externaliza a sitios más cercanos a la empresa, más fáciles de controlar, y en los que el personal que desempeña la actividad contratada tenga una cultura similar.

### 8.2.1. Ventajas y desventajas de externalizar

#### ► Ventajas

La compañía contratante, en la mayoría de los casos se beneficiará de una relación que logrará en términos generales, una “funcionalidad mayor” a la que tenía internamente con “Costes Inferiores”.

El externalizar los call centers de atención al cliente, de ventas, servicio técnico, etc., comporta un amplio conjunto de beneficios, que van por ejemplo, desde,

- ▶ Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costes fijos.
- ▶ Los costes de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- ▶ Mejora de la eficiencia en la administración de recursos humanos al externalizar parte de ellos.
- ▶ Aplicación del talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- ▶ Liberación de capitales inmovilizados en tecnología e infraestructura para call center.
- ▶ Acceso a un servicio especializado con innovación tecnológica permanente.
- ▶ Disponibilidad flexible y dinámica de recursos humanos y tecnológicos, que permite enfrentar con éxito demandas variables de atención, “las 24 horas del día, 365 días del año”.
- ▶ Atender sin problemas en diferentes idiomas.
- ▶ Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.

Según diversos estudios realizados, la tecnología informática es una de las actividades más deslocalizadas (54%).

#### ▶ Desventajas

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo; se pueden mencionar las siguientes desventajas,

- ▶ Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- ▶ La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar procesos.
- ▶ El coste ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- ▶ Alto coste en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- ▶ Reducción de beneficios.

### 8.2.2. Riesgos de externalizar

Pese a los beneficios que comporta, el outsourcing no está exento de riesgos. Cuando una empresa decide externalizar no transfiere el riesgo a la compañía con la que contrata el servicio, debe seguir controlando todos los riesgos y vigilando por su reputación. Si ocurre algún problema con el call center, quien sufre el daño en su imagen corporativa no es la compañía que presta el outsourcing, sino la empresa que lo contrató. Por tanto, si se externaliza con una compañía que no garantice un servicio de calidad se corre el riesgo de que acaben con la reputación de la empresa y que ésta sea negativa.

Antes de tomar ninguna decisión la compañía que decide externalizar debe analizar todos los riesgos posibles, tanto externos como internos.



## ► Riesgos externos

Se consideran riesgos externos todos aquellos sobre los que la empresa no puede influir o ejercer su control como los riesgos de carácter político (inestabilidad, guerras, etc.), los desastres naturales o las leyes y convenios laborales a aplicar en ese país.

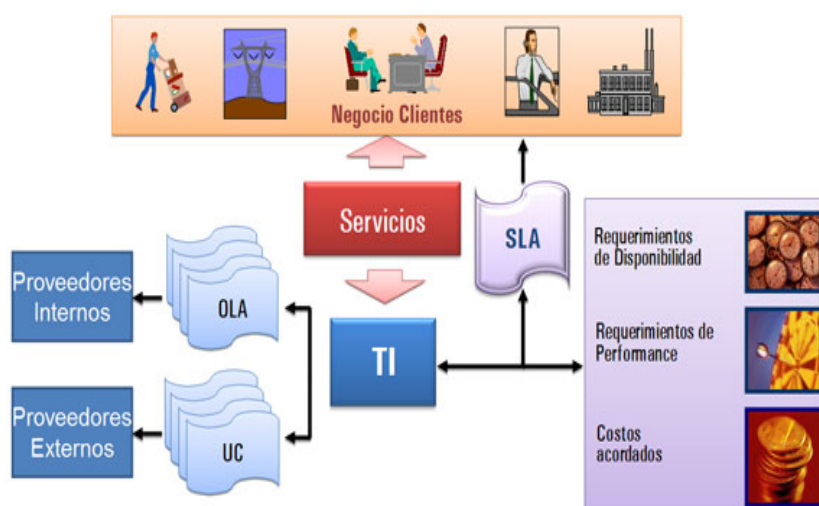
## ► Riesgos internos

Los principales son,

- Riesgos operacionales: tienen que asegurarse que la compañía que contratan cumplirá con los SLA's (Service Level Agreement o acuerdos de nivel de servicio) prometidos, la formación adecuada de los trabajadores y requisitos que se consideren necesarios. Cuando se delega un servicio a un tercero hay que definir de manera clara qué se espera del servicio y cómo se va a medir su desempeño, penalizaciones por caída de servicio, limitación de responsabilidad por no servicio, etc.

Es importante estar seguro de que se está contratando a una empresa seria, que cumplirá los compromisos asumidos en el contrato.

- Riesgos de seguridad y privacidad en los datos que se le transmite: los call centers que manejan un gran volumen de llamadas entrantes y salientes deben ser extremadamente cuidadosos con el acceso, manejo y almacenamiento de los datos de los clientes.
- Riesgos culturales: diferencias en el lenguaje y en protocolos de comunicación, normas sociales y comerciales e incluso diferencias horarias entre países en los que la compañía tiene la base y en las que instala el call center. Son riesgos importantes a tener en cuenta que deben ser debidamente controlados.



**Gráfico 38. Acuerdo de nivel de servicio**  
Fuente: CXO LATAM community, 2008

El acuerdo de nivel de servicio recibe distintos nombres según las partes que intervienen,

- SLA (Service Level Agreement): entre una empresa y su cliente.
- OLA (Operational Level Agreement): entre dos áreas de una compañía.
- UC (Underpinning Contract): entre una empresa y un proveedor.

### **8.2.3. Controlar los riesgos**

Antes de transferir la responsabilidad del servicio se tiene que establecer un comité de estrategia que elabore un plan de trabajo para que revise y valore los riesgos o beneficios de implantar o no el outsourcing y que, si se decide a ponerlo en marcha, controle todo el proceso de implantación.

Factores del éxito a tener en cuenta en una transacción de Outsourcing,

- ▶ Claridad de objetivos.
- ▶ Expectativas realistas.
- ▶ Compromiso del cliente.
- ▶ Definición detallada de la Cartera de Servicios Incluidos.
- ▶ Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio.
- ▶ Flexibilidad Financiera.
- ▶ Compromiso del Proveedor.
- ▶ Conformidad Gerencial.
- ▶ Flexibilidad Tecnológica.
- ▶ Flexibilidad Operativa.

### **8.2.4. Las ventajas del nearshoring**

A la larga, el offshoring, que implica ir fuera con grandes plataformas, no siempre es rentable. Hay diferencias horarias, sociales, culturales... que provocan una distancia entre el cliente y el agente telefónico que aquel detecta y que incluso de forma inconsciente puede llegar a rechazar. La sensación de cercanía, que pretende darse al cliente con la atención telefónica inmediata que se ofrece, se convierte en todo lo contrario, ya que se percibe que, quien le atiende, es alguien a miles de kilómetros, muy lejano a él y que difícilmente podrá identificarse con su problema. Así mismo, los costes, que en principio parece que serán menores, a la larga pueden llegar a ser mayores, puesto que la calidad y el rendimiento resultan más difíciles de controlar a distancia y, al bajar la calidad, se pierde en eficacia y productividad y, por consiguiente, se incrementan los costes.

Es por este motivo que el nearshoring es más conveniente, es decir, externalizar a sitios más cercanos que sean más fáciles de controlar, y en los que el personal que los atienda tenga una cultura similar a la suya.

Por otra parte, algunos países europeos descentralizan a otros donde se obtiene gente cualificada a menos coste. En España se cuenta con trabajadores cualificados a precios más competitivos que los países avanzados; es por ello un interesante destino de actividades de otros países europeos en los que el talento es más escaso o más

caro. En el caso de las empresas españolas está bastante claro que lo que les resulta más rentable a la larga es deslocalizar las actividades de menos valor añadido, lo que se entiende como “de cuello azul” y, a su vez, hacerse proveedor de servicios nearshoring de calidad de otros países europeos.

Este incremento de la práctica del outsourcing, no aporta ventajas sólo a las empresas, sino que favorece también a los trabajadores, en un momento donde los puestos de trabajo cada vez escasean más. A la vez que aumenta la externalización de servicios, las entidades de call centers han de centrarse en cubrir los puestos de nueva creación dando posibilidades de empleo a aquellos que van a convertirse en la voz y la imagen de la empresa hacia el exterior. En este sentido y dada la coyuntura actual, hay que destacar que es precisamente ahora cuando se ha producido un aumento de la demanda de este tipo de trabajo. En otros períodos hay personas que sólo buscan aquello en lo que tienen experiencia, pero el alto nivel de paro conlleva a que se abran los campos de búsqueda a empleos que anteriormente no se tenían en cuenta.

Esto es lo que pasa con el trabajo de teleoperador, se suele ver como un trabajo temporal, pero ahora, las circunstancias han hecho que se valore más, ya que supone un puesto estable y, en la mayoría de los casos, la oportunidad de comenzar una carrera profesional en una gran empresa.

Los call centers han comenzado a ser más selectivos. Ya no sólo se buscan trabajadores con capacidad de atención al cliente, sino que el perfil del agente ha comenzado a ser más exigente y adaptado a cada servicio que se va a ofrecer. Se busca a los mejores profesionales con perfiles cercanos a los clientes.

### **8.3. El teletrabajo**

Desde múltiples perspectivas esta modalidad laboral presenta innumerables ventajas en cuanto a ahorro directo en costes económicos, de tiempo para el trabajador y que habitualmente conlleva un aumento de la productividad. El ahorro económico para las empresas al utilizar esta modalidad se cuantifica en 1.200 euros al año por trabajador.

Este importe se calcula en base al ahorro de instalaciones e infraestructura necesaria para realizar la misma función y no considera los beneficios desde el punto de vista del trabajador, los que son aún mayores, comenzando sólo en un considerable ahorro de tiempo, calculado en unas 216 horas anuales de media, además de reducir los costes de transportes al centro de trabajo y alimentación, factores que incidirán directamente en un aumento de la productividad.

Si bien las ventajas para la empresa y el agente son evidentes en cuanto a ahorro de costes y de tiempo de desplazamiento, también tiene inconvenientes como es el tecnoestrés, provocado sobre todo, por la falta de contacto humano; es el factor número uno de estrés entre los teletrabajadores ya que se utilizan medios tecnológicos muy sofisticados que exigen mucha atención, pero que les evitan el contacto con otras personas.

Desde la perspectiva del sector de atención al cliente en el que todas las actividades de un agente pueden ser realizadas vía remota con solo una conexión a Internet se puede afirmar que pueden realizar sus funciones al 100%.

En el artículo publicado en la revista Entrepreneur, agosto 2005, ya se calculaba que en Estados Unidos había más de 100.0000 agentes atendiendo al cliente desde sus propias casas.

En España, desde hace 4 años alguna empresa de outsourcing ya está utilizando este sistema con bastante éxito y rentabilidad. Algunos de sus agentes trabajan desde Iberoamérica, pero utilizando las bases de datos de la empresa española y realizando las llamadas a través de un número telefónico español. Es necesario contar con muy buenas comunicaciones de voz y datos en los domicilios de los agentes, sistemas de seguridad en las transmisiones, velocidad suficiente, tarifas asequibles, etc. Los candidatos deben tener un perfil determinado que les permita trabajar sin la presencia de sus supervisores, con calidad y responsabilidad.

## **8.4. Multicanalidad**

Atender los requerimientos de un cliente por cualquier vía es hoy una necesidad imperiosa para un centro de atención, debido a que la relación coste/beneficio del call center tradicional representa una disminución considerable en costes asociados, como por ejemplo, el decremento en el número de llamadas por la red troncal, puesto que todo se canaliza por un solo medio. De esa forma el presupuesto destinado a infraestructura de equipos no sufrirá modificaciones, ya que la tecnología basada en software habilita inmediatamente las funciones en la solución.

Los beneficios pueden ser muchos con una estrategia multicanal. Dado que el correo electrónico no implica gestión inmediata, se aprovechan los momentos de baja carga de trabajo del agente durante el día, con lo que se optimizan tiempos muertos y mejora la productividad, además de maximizar su ocupación en el transcurso de su jornada laboral. La implementación de una buena estrategia de administración contribuye a disminuir sensiblemente el rango de abandono de llamadas puesto que los agentes poseen la habilidad para contactar con el cliente a través de diversos medios, sin olvidar que la respuesta también puede recibirse de afuera hacia dentro.

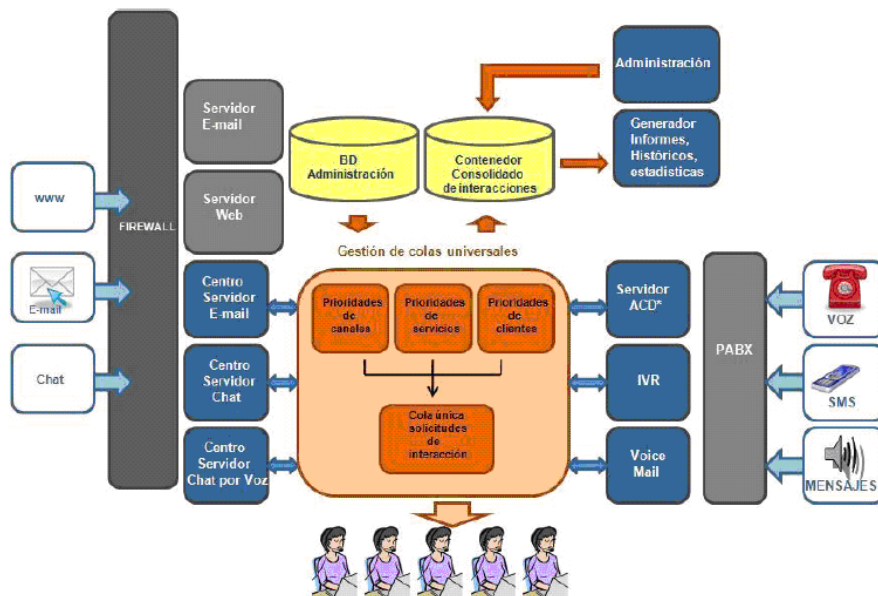
Asimismo, las soluciones de hoy, están habilitadas para contactar con el cliente a la hora y por el canal de su preferencia, con lo que mejora la relación inmediatamente. En ese mismo tenor, la funcionalidad multicanal aumenta la productividad al aprovechar el tiempo ocioso debido a que rinden en su totalidad los recursos de contacto adicionales al enlace telefónico.

### **8.4.1. Comunicaciones Unificadas**

“El líder es aquel que crea seguidores. Muchos líderes del servicio no están convencidos de que la alta calidad resulte beneficiosa para sus finanzas debido a que las inversiones que se realizan para mejorar el servicio pueden no llegar a convertirse en beneficios. “ (Peter Drucker)

UC (Unifed Communications) es un término usado como norma general para describir una arquitectura que automatiza y unifica todo tipo de comunicación, humana o a través de dispositivos, mediante la eliminación de las barreras entre todos los sistemas que ya se podrían estar utilizando e integrarlos en tiempo real, incluyendo voz,

videoconferencia y conferencia Web, mensajes instantáneos, correo electrónico, aplicaciones de escritorio, (IP)-PBX, VoIP, presencia, mensajes de voz, fax o buzón de voz en un mismo contexto y con una experiencia común.



**Gráfico 39. Gestión Unificada de Interacciones**  
Fuente: Centratel, Catálogo v.7.6, 2010

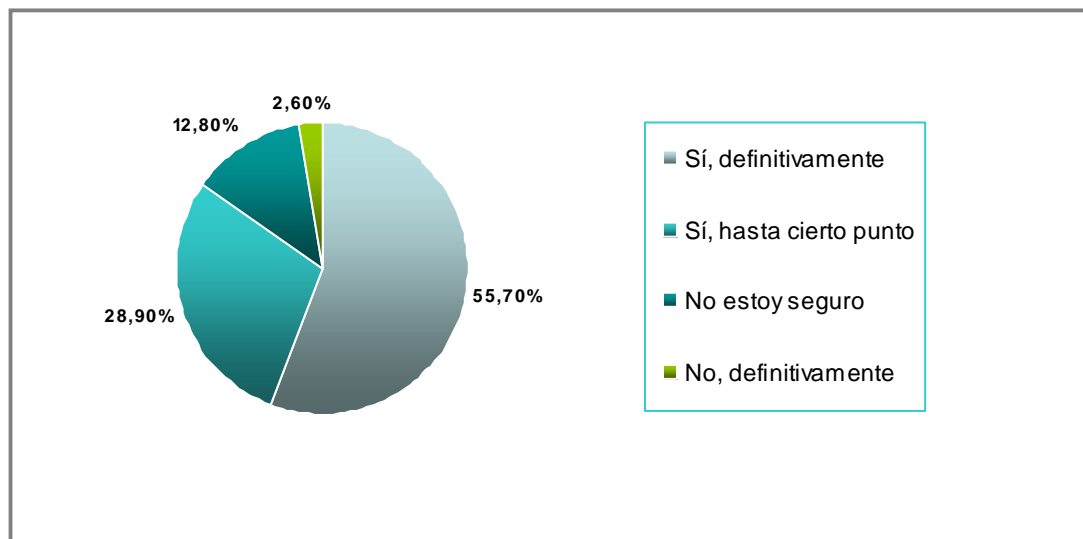
Su propósito es optimizar los procesos empresariales y mejorar las comunicaciones humanas y la colaboración, mediante la reducción de los periodos de inactividad, y acabando con la dependencia de dispositivos y medios.

Cuando se aplican en la atención al cliente, las comunicaciones unificadas mejoran, optimizan y aceleran las interacciones con los mismos. Aumentan las oportunidades de resolución de la primera llamada y mejoran las ventas, los servicios y los procesos de cobro para que funcionen de la manera más eficiente posible.

¿Se pueden recortar costes y mejorar al mismo tiempo la calidad del servicio y el grado de satisfacción de los clientes?

Los siguientes gráficos del estudio europeo sobre el tema, dirigido por Aspect y realizado por Strateco (2008) a fin de examinar el papel que las UC podrían desempeñar a la hora de ayudar a centros de contactos europeos muestra el enorme potencial que tienen las Comunicaciones Unificadas para mejorar la atención al cliente, aumentar la productividad y reducir costes.

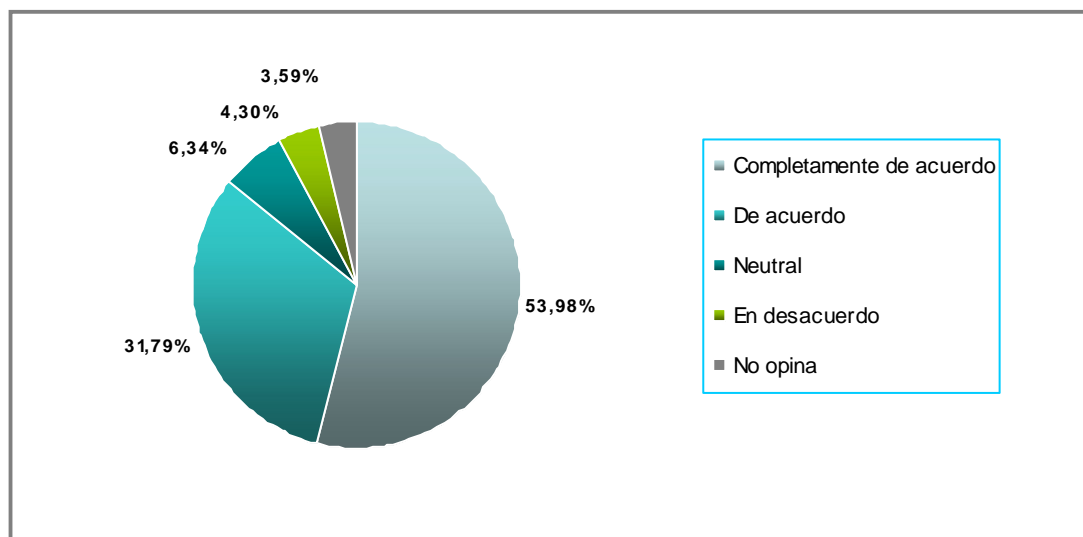
## ¿Cómo podrían afectar las Comunicaciones Unificadas al contacto con el cliente europeo?



**Gráfico 40. ¿Cree que las UC aumentarían el grado de satisfacción del cliente?**

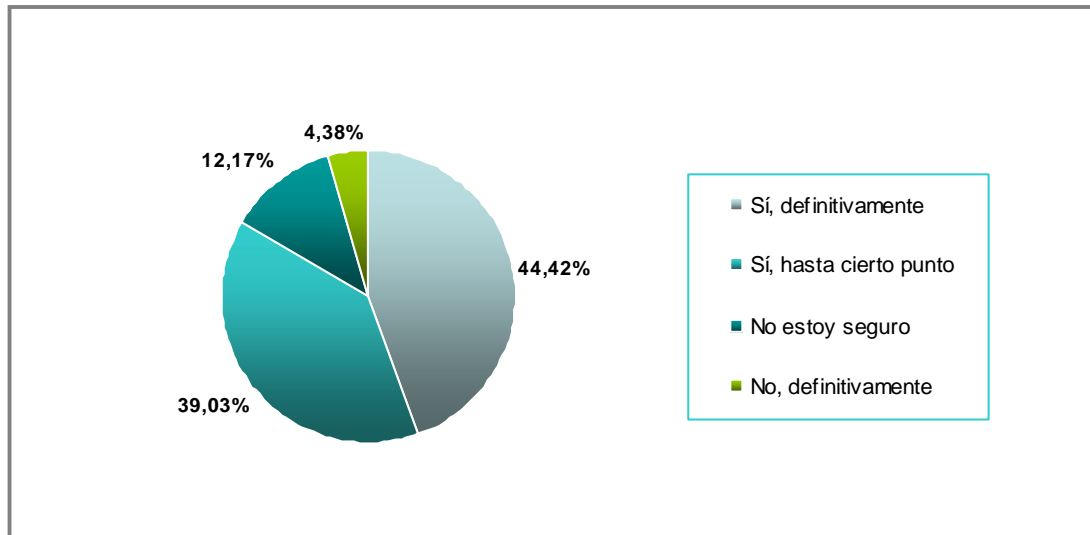
Fuente: Aspect Software, 2009

“El grado de satisfacción del cliente todavía se determina en función de parámetros cuantitativos (niveles de servicio, tiempo de tramitación, etc.), aunque debería hacerse en función de parámetros cualitativos (resolución de problemas en la primera llamada o grado de satisfacción del cliente)”.



**Gráfico 41. Respuesta a la consulta planteada**

Fuente: Aspect Software, 2009



**Gráfico 42. ¿Serán las UC un elemento diferenciador competitivo y un factor esencial de éxito en el futuro?**  
Fuente: Aspect Software, 2009

En cualquier caso, aún existe algo de confusión acerca de lo que se puede esperar, especialmente a la hora de extender la estrategia de UC a los centros de atención al cliente y, en última instancia, a los clientes finales.





## 9. Orientación hacia la innovación

“El cambio es el aspecto más importante de nuestra existencia porque es a través de él que llegamos a ser lo que somos en cada momento y lo que nos permite ir a más o por el contrario lo que nos conduce a venir a menos.”

Ahora más que nunca, con la liberalización de la economía donde cada día existe mayor convergencia entre productos y servicios, el cliente elige y decide con que empresas quiere trabajar. En el futuro, los clientes trabajarán con aquellas compañías que tengan ventajas competitivas fruto de la innovación en sus propuestas de soluciones y productos o por la diferenciación en su servicio.

### 9.1 Las redes sociales

Los últimos datos recogidos en el informe de Tatum (2010) sobre “Internet en España y en el mundo” sitúan a España en el séptimo país del mundo en el uso de las redes sociales, con un 80% de internautas pertenecientes a alguna red social (un 60% las consulta todos los días).

Según un reciente estudio de McKinsey, en EE.UU., el 56% de las empresas utilizan estas herramientas sociales para mejorar la relación y las ventas con los clientes.

Los centros de atención telefónica no pueden ser ajenos a este fenómeno, están cambiando las reglas de juego en la relación con los clientes y lo que sucede en una llamada o en cualquier otro contacto trasciende más allá de una encuesta de satisfacción.

Los clientes lo comentan en su muro de Facebook, lo escriben en sus blogs, graban conversaciones y las suben a YouTube, aunque pueden ser capaces de destruir la reputación de una marca con sus opiniones también pueden servir a las empresas como una potente palanca de apoyo en la mejora de sus productos y servicios, las críticas bien canalizadas y las ideas de los usuarios pueden ser la base para interesantes proyectos.

Las empresas tienen que dar respuesta a los clientes, allá donde estén, adaptándose a su situación y medios (horarios, teléfono, email, Twister, etc.).

Cuanto mejor adaptado se esté a la realidad y a la demanda social, mejor servicio se podrá ofrecer. Se deberán tomar decisiones sobre que tipo de profesionales serán los encargados de interactuar con los clientes, con qué grado de libertad y qué tipo de formación deben recibir. El nuevo contexto requerirá un nuevo enfoque. No se deben abordar nuevas realidades con viejas prácticas y mentes tradicionales. No se puede dejar en este caso la interacción con otros canales de gestión; el teléfono puede ser un excelente complemento a las situaciones que se planteen en la red.

## 9.2. El móvil

Con una penetración superior al 100% en Europa, el teléfono móvil se ha convertido en un producto de consumo masivo siendo el dispositivo más personal que existe hoy en día. Esto, unido a la evolución de las redes de telefonía móvil y a la proliferación de teléfonos con capacidades cada vez más avanzadas, ha hecho que las empresas en su búsqueda de nuevas formas de aumentar la satisfacción del usuario final, dirijan sus miradas hacia el móvil, con el objetivo de convertirlo en un nuevo canal de atención al cliente.

### 9.2.1. Personalización e interacción

A través del canal móvil se pueden ofrecer diferentes soluciones de autoservicio convirtiéndolo en un canal interactivo de bajo coste que abre a los usuarios la puerta a todos los servicios de la empresa.

Permite al usuario utilizar las aplicaciones esté donde esté, ofrece la posibilidad de dar respuesta inmediata sin tiempos de espera y en cualquier momento, sobre todo en la atención al cliente, su capacidad de personalización es un factor clave en el que se pueden integrar servicios de forma remota, haciendo que sean los propios usuarios los que los gestionen y obtengan información acerca de la ejecución de los mismos.

Sin embargo, para maximizar las oportunidades de negocio que abren las aplicaciones móviles de autoservicio a cualquier sector de actividad es necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones,

La usabilidad, las aplicaciones para los usuarios deben ser dinámicas y fáciles de usar. Para que el uso y aceptación del canal móvil sea un éxito, la presentación de la información debe ser ágil y atractiva. En este sentido es importante considerar la tecnología multimodal, que permite incorporar el lenguaje natural a las aplicaciones móviles permitiendo al cliente combinar de forma efectiva la entrada de datos por voz y por teclado, ofreciendo en cada momento la opción más adecuada.

La agilidad e inmediatez y la necesidad de que las aplicaciones móviles aprovechen las posibilidades de personalización que ofrece el canal móvil a los perfiles de clientes existentes en los CRMs de las empresas. Para realizar dicha adaptación de servicios y contenidos de manera efectiva, la integración de las aplicaciones móviles con los sistemas y procesos de negocio de las empresas debe ser completa y transparente.

En la modalidad de emisión, los SMS también resultan de gran utilidad a la hora de informar sobre incidencias previstas o situaciones de emergencia. Las campañas de SMS masivos permiten llegar a un amplio número de contactos de forma rápida e inmediata, sin necesidad de localizar individualmente a cada persona. Independientemente de la optimización de costes que ello supone, este tipo de solución contribuye a evitar la saturación de llamadas a los centros.

El móvil ha cambiado la forma en que se comunican y relacionan las personas y, desde la perspectiva de las empresas, este dispositivo “revoluciona” la forma en que interactúan con sus clientes, al permitirles diferenciarse de la competencia y demostrar su compromiso en la satisfacción de sus usuarios y la innovación.

## 10. Conclusiones

La naturaleza de la industria de los Centros de Atención Telefónica es muy similar en términos de mercados, servicios ofrecidos, estructura organizacional, y características de la fuerza laboral. No es correcto pensar que los centros de llamadas se limitan a las grandes empresas, al contrario, toda organización de dos personas o más que se dedican al procesamiento de llamadas ya sea inbound o outbound constituye para efectos prácticos, un centro de llamadas donde el cliente espera poder resolver cualquier aspecto relacionado con la compañía.

A través de un Call Center también se puede dar servicio no solo a clientes sino a colaboradores internos y proveedores de la compañía, ellos también son clientes.

Uno de los principales desafíos a los que hay que enfrentarse cuando se delega un servicio a un tercero; ya sea por delegación interna (a otra área de la compañía) o externa (directamente a otra empresa), es definir de manera clara qué se espera del servicio y cómo se va a medir su desempeño. Para ello es necesario establecer de común acuerdo entre las partes, proveedor y usuario, cuál es el alcance del servicio, cuáles son las variables a medir y cómo se van a medir.

El área de servicios de atención al cliente se tiene que tener en consideración desde varias perspectivas: clientes, recursos humanos y tecnología.

### Los clientes

Cada día son más exigentes con el nivel de servicio que reciben de las compañías demandando un trato mucho más eficiente en cuanto al tiempo de respuesta y resolución de sus dudas o problemas así, como con el acceso al servicio, tanto en horario, como por el canal de comunicación.

Las empresas son conscientes de que el mercado tan competitivo en el que se mueven y donde los consumidores cada vez tienen más capacidad de elección, exige que sus objetivos estén alineados con las expectativas de sus clientes; solo así se podrá alcanzar un compromiso real basado en la satisfacción y confianza mutua.

El estudio elaborado por Aspect Index Satisfaction (2007) sobre el tema, llegó a la siguiente conclusión,

- El 20% de las incidencias están relacionadas con el cliente (error del mismo, expectativas equivocadas, etc.).
- Otro 20% están relacionadas con el agente (falta de formación, actitud equivocada, etc.).
- El 60% tiene que ver con procesos de la compañía, es decir, procesos que están mal implementados.

Desde el punto de vista del cliente, falta un mayor compromiso con la solución de sus necesidades, pero especialmente se falla a la hora de superar las expectativas. Los clientes demandan una atención más rápida y sencilla, y que sepan atender su necesidad real.

Escuchando al cliente, centrándonos en el por qué y no en lo que ha ocurrido y reaccionando de forma inmediata se podrá saber donde están los fallos y conseguir esa alineación.

Sólo un 26% de los clientes manifiesta que sus consultas quedan resueltas normalmente en el primer contacto. Desde el punto de vista del cliente, el motivo se debe a que las compañías no cuentan con empleados que sean verdaderos expertos y estos empleados no cuentan con las herramientas y autoridad necesarias para resolver su necesidad.

Sin embargo, este dato contrasta con las métricas internas de las compañías, cuyos ratios de resolución al primer contacto están muchas veces por encima del 80%.

Esta diferencia se debe principalmente a que lo que el cliente y la compañía entienden por solución no siempre es lo mismo.

- Para un cliente, la solución está relacionada con su verdadero problema y la medida en la que la compañía ofrece una respuesta que lo soluciona.
- Para las compañías, sin embargo, que son gestionadas desde el punto de vista de procesos y procedimientos, la solución está relacionada con la correcta tramitación de determinadas acciones.

Valorando estos factores, se deben diseñar procesos de atención y resolución, poniendo el foco no sólo en la resolución real del problema, sino en la manera en la que esta solución es percibida por el cliente, ya que lo que realmente importa no es la métrica real de resolución al primer contacto, sino cuál es la que queda en la mente del cliente, al ser ésta la que influirá en sus decisiones y comportamientos futuros.

Se cuenta con herramientas de seguimiento de la actividad y control de calidad internas que permiten hacer el seguimiento de quejas, reclamaciones y niveles de calidad y atención.

En la atención de quejas desde la empresa, la clave de la eficiencia de un servicio de gestión pasa por las siguientes líneas esenciales,

- Accesibilidad fácil, rápida y de ser posible gratuita (número gratuito o de coste impartido).
- Acogida cuidada por teléfono.
- Seguimiento rápido de los contactos.
- Transmisión precisa y rápida de la información.
- Respuestas condicionadas por el objetivo de la fidelización (la transmisión de la información debe beneficiar a todos los niveles).

- Los servicios de la empresa se tienen que coordinar alrededor de la función (sin coordinación del conjunto de los servicios de la empresa no se podrá aprovechar realmente la información obtenida).

## La gestión de los recursos humanos

Cada día se espera más valor añadido de los agentes en el trato con los clientes, y una mayor eficiencia en el tratamiento de interacciones que realizan.

Si en la mayoría de las ocasiones el trabajo en los Call está considerado frustrante, cuanto más se motive y forme al agente mejores resultados se obtendrán,

- Para favorecer la rentabilidad del trabajador, el entorno de trabajo tiene que ser cómodo y fácil de utilizar.
- Las aplicaciones deben ser accesibles y con capacidad de resolución.
- La utilización de herramientas de adquisición de datos cuantitativos y cualitativos debe permitir comprender los comportamientos.
- La formación, acompañada de las herramientas de calidad, permitirá modificar los comportamientos involucrando al agente en el proceso.
- Otras tecnologías, como el enrutamiento de canales y los IVR permiten filtrar al máximo las interacciones que llegan a los agentes.
- La marcación saliente automática y la mezcla de entrantes y salientes, mejora enormemente los niveles de productividad.

Dado que en muchas compañías los agentes son el único nexo personal con el consumidor, las inversiones se tienen que centrar en hacerlos más eficientes, bien a través de formación, e-learning, monitorización o gestión de calidad. Los agentes en remoto deben tener a su disposición las mismas herramientas y la misma formación de back-office que manejarían si estuvieran físicamente en el Centro y contemplar la modalidad de teletrabajo como una norma más y no sólo una contingencia prevista en caso de emergencias.

Es indudable que contar con las métricas adecuadas implica una profunda estrategia y planificación, en base a una importante serie de variables: empresa, producto, servicio, campaña, segmento de clientes... Este tema está en medio de la tensión entre una adecuada política de recursos humanos y las exigencias propias de cada negocio en particular. Uno de los cometidos del supervisor es manejar la dinámica de la tensión haciendo cumplir las necesidades de rendimiento a la vez que se reduce el gran peligro de los Centros de Atención Telefónica: la desmotivación y la rotación.

## La tecnología

Debe servir para mejorar los procesos de atención en aspectos como la eficiencia y la calidad del servicio. Si bien la gran mayoría de los Call operan como centros de voz únicamente, con la proliferación de las nuevas tecnologías, se están transformando poco a poco en Centros de Contacto, lo que permite ofrecer una atención multicanal a cada uno de los clientes, integrando medios de comunicación como teléfono, fax, correo electrónico, Web, sms, e Internet entre otros.

La estrategia de la gestión multicanal debe permitir alternativas de acceso a un mismo servicio u operación, ofreciendo de esta manera servicios más personalizados a elección de los clientes que mejoren su satisfacción.

Muchas veces las empresas se centran en automatizar con el único objetivo de reducir el volumen de transferencias al agente y el ahorro de costes olvidando que sólo podrán ser efectivos si los usuarios se sienten confortables usándolos.

En un sistema de autoservicio siempre hay que facilitar al usuario la posibilidad de hablar con una persona cuando necesite asistencia adicional, y cuando esto suceda, asegurarse de que la información recogida durante la fase automatizada se transfiera al agente que recibe la interacción.

Para saber si realmente se está preparado para prestar un servicio de calidad a aquellos clientes (internos o externos) que demandan los servicios telefónicamente es útil hacerse unas cuantas preguntas,

- ▶ ¿Dispone el Centro de los medios técnicos adecuados para gestionar el volumen y la complejidad de clientes que debe atender?
- ▶ ¿Se ha analizado el proceso de atención y desarrollado el soporte óptimo para la atención al cliente en el menor tiempo posible y evitando al máximo los retrabajos y tareas que quedan pendientes?
- ▶ ¿Reciben los agentes la formación adecuada tanto con la atención telefónica a clientes como con el proceso de atención?
- ▶ ¿Se establecen previsiones de los volúmenes de llamadas para los distintos días y franjas horarias con el fin de dotar al centro del personal adecuado?
- ▶ ¿Existen unos objetivos claros de calidad del servicio?
- ▶ ¿Se genera la información adecuada para el establecimiento de acciones correctoras ante las desviaciones que aparezcan en la calidad del servicio?
- ▶ ¿Se mide la satisfacción de los clientes que hacen uso del servicio?
- ▶ ¿Se conoce la calidad esperada del servicio por el cliente?
- ▶ ¿Se conoce la calidad del servicio que ofrece la competencia?
- ▶ ¿Se comparan los resultados obtenidos en medición de calidad y se crean planes de acción?
- ▶ ¿Se analiza la relación coste-beneficio en función del nivel de calidad y se contrasta con el coste asumible por la prestación del servicio?

Heráclito (filósofo griego nacido en Éfeso hacia el año 540 antes de Cristo) afirmaba que “Todo fluye, todo cambia, todo está cambiando continuamente y no hay nada en la realidad que permanezca igual en dos momentos distintos. Ni en el mundo externo ni en nosotros mismos hay nada que pueda considerarse como permanente; lo único auténtico, verdadero en la realidad, es el devenir”.

Este comentario de Heráclito es un buen ejemplo del paradigma del cambio.

En la proyección de una imagen positiva de empresa y acorde con los tiempos actuales, toda la organización se tiene que comprometer a la mejora continua del servicio, propiciando la colaboración de los distintos departamentos y áreas a la vez que tiende la mano a las nuevas tendencias,

- ▶ Mayor integración entre canales: las nuevas soluciones gestionan las interacciones a través de cualquier canal (web, chat, **teléfono**, fax...) en un solo sistema y con una gestión integrada.
- ▶ Un sistema CRM que permita la interacción con los clientes y proporcione conocimiento sobre las necesidades y demandas de cada uno de ellos.
  - Integración del social CRM: las nuevas soluciones integrarán también la gestión de interacciones que ocurren en los canales no controlados de la compañía (foros, blogs, redes sociales...) capturando los comentarios sobre la marca y estableciendo sistemas de gestión para responderlos.
- ▶ Aplicar reglas de negocio y gestión del conocimiento en tiempo real: nuevas funcionalidades para aplicar decisiones sobre los flujos de trabajo en función de la información obtenida en tiempo real de las aplicaciones e información disponible para el agente en tiempo real.
- ▶ Análisis de la experiencia del cliente: una visión más estratégica de la relación, más allá de la interacción, teniendo en cuenta los aspectos relacionados con las expectativas y el recuerdo.

El estudio realizado ha permitido poner de manifiesto que los Centros de Atención Telefónica utilizan una amplia variedad de diversas tecnologías que permiten manejar grandes volúmenes de trabajo, facilitan el procesamiento de la llamada, mantienen un flujo constante del trabajo del agente y generan ahorro de coste del negocio. Que si bien el teléfono sigue siendo la herramienta de atención al cliente más utilizada, muchos servicios telefónicos continúan con las fórmulas clásicas de atención al cliente y no están al tanto de las nuevas posibilidades que ofrecen los nuevos medios sociales de comunicación.

Según el último informe llevado a cabo en Alemania por el Laboratorio de Marketing y Multimedia de la Universidad de Bremerhaven (2010), los call centers corren el riesgo de perder el contacto con la denominada “Generación Z”, integrada por las personas que nacieron después de 1990. La integración de las redes sociales en los centros de contacto pueden mejorar el tiempo medio de las llamadas, el ratio de resolución en el primer contacto, la fidelidad del cliente y maximizar las oportunidades de negocio que se abren hacia los nuevos perfiles de consumidores más jóvenes.





## 11. Bibliografía

- GARCÍA ORTIZ, F., GIL MUELA, M. Y GARCÍA ORTIZ, P.P. (2003): *Técnicas de servicio y atención al cliente*. Thonson-Paraninfo.
- PALENCIA-LEFLER, M. (2008): *90 Técnicas de relaciones públicas*. Bresca Editorial.
- WILCOX, D.L; CAMERON, G.T. y XIFRA, J. (2006): *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Pearson.
- GOODMAN, G.S. (2002): *Manual completo de telemarketing. Cómo vender con éxito cualquier producto por teléfono*. Ediciones Gestión 2000.
- VILLAFAÑE, J. (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide.
- RICOMÁ, C. y PONTI, F. (2004): *¡No somos recursos, SOMOS HUMANOS! Una conversación sobre cómo las personas mejoran las organizaciones*. Ediciones Granica.
- WHITE, R. – JAMES, B. (2003): *Manual del Outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*. Gestión 2000.
- ACOSTA VERA, J. M. (2008): *Gestión del estrés, cómo entenderlo, cómo controlarlo y cómo sacarle partido*. Bresca Editorial.
- VENTURA VICTORIA, J. (2008): *Análisis Estratégico de la Empresa*. Paraninfo.
- Revista PYMES (2008): *De compras*. TAI Editorial, S.A.
- HARVAD DEUSTO-Business Review (2008): *Bestof Business Schools*. Ediciones Deusto.
- HARVAD DEUSTO-Marketing & ventas (2008): *Tendencias y estrategias de éxito*. Ediciones Deusto.
- ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad. *Directrices para la mejora del desempeño*.
- *Apuntes del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras*, 2009-2010.

## Webs

[www.contactcenter.es](http://www.contactcenter.es)

[www.salting.es](http://www.salting.es)

[www.allus.com](http://www.allus.com)

[www.jet.es](http://www.jet.es)

[www.ifaes.es](http://www.ifaes.es)

[www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)

[www.telecyl.com](http://www.telecyl.com)

[www.centrodecontacto.com](http://www.centrodecontacto.com)

[www.ono.es](http://www.ono.es)

[www.jetmultimedia.es](http://www.jetmultimedia.es)

[www.inconcertcc.com](http://www.inconcertcc.com)

[www.inese.es](http://www.inese.es)

[www.2mares.com](http://www.2mares.com)

[www.iusan.com](http://www.iusan.com)

[www.penteo.com](http://www.penteo.com)

[www.ceveco.net](http://www.ceveco.net)

[www.actualidadaseguradora.com](http://www.actualidadaseguradora.com)

[www.revistatribuna.com](http://www.revistatribuna.com)

## **M<sup>a</sup> Felicidad Pérez Soro**

Nacida en Zaragoza en 1963.

Su carrera profesional en el sector asegurador se inicia en 1980 con su incorporación como responsable administrativo en la sucursal de Zaragoza de Nortehispana.

En 1988 se traslada a la sede central en Barcelona desarrollando su actividad en los departamentos de suscripción y gestión de recibos.

Entre 1998 y 2003 ejerció como responsable de administración de la sucursal de Barcelona.

Desde 2003 es responsable del Call Center de Nortehispana.



## **COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”**

Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

### **PUBLICACIONES**

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El Plan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011

- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: "Análisis Global del Seguro de Decesos" 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: "El Seguro de Comunidades y su Gestión" 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: "Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles" 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: "Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras" 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanco: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: "El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerà Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009

- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemàtica del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009

- 73.- María Eugenia Muguerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>a</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006



- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Texidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespi Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006

- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012

- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014

- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014